МІНІСТЕРСТВО КУЛЬТУРИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ КУЛЬТУРИ
ФАКУЛЬТЕТ КУЛЬТУРОЛОГІЇ ТА СОЦІАЛЬНИХ КОМУНІКАЦІЙ
Кафедра культурології та музеєзнавства

ВІТАЛІЙ ЩАГІН

ПРОЄКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У СОЦІОКУЛЬТУРНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ (НА ПРИКЛАДІ РОЗРОБКИ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ ФЕСТИВАЛЮ ЯПОНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ)

Спеціальність: 028 Менеджмент соціокультурної діяльності
галузь знань: 02 Культура і мистецтво
Подається на здобуття освітньої кваліфікації магістр менеджменту соціокультурної діяльності

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ Віталій Щагін

Науковий керівник: Мірошниченко Вадим Сергійович, кандидат культурології, старший викладач

_____

Дата захисту 18 грудня 2025р

Національна шкала відмінно

Кількість балів 95 оцінка ECTS A

Харків – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП…….....3
РОЗДІЛ І. ОСНОВИ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
В СОЦІОКУЛЬТУРНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ……7
1.1. Головні поняття дослідження ……...7
1.2. Роль менеджера соціокультурної діяльності в проєктній сфері……...12
1.3. Життєвий цикл та стратегічні аспекти управління……14

РОЗДІЛ ІІ. АНАЛІЗ РИНКУ ТА ПОТРЕБ У СОЦІОКУЛЬТУРНІЙ СФЕРІ…..24
2.1. Тенденції розвитку фестивального ринку……..24
2.2. Аналіз конкурентів та аудиторії…….…….29

РОЗДІЛ ІІІ. РОЗРОБКА ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ФЕСТИВАЛЮ ЯПОНСЬКОЇ
КУЛЬТУРИ «TERASU»……...40
3.1. Матриця SROI як головний інструмент адвокації проєкту……..40
3.2. Організаційне проєктування……..……..47
3.3. Реалізація та маркетинговий супровід……....52

ВИСНОВКИ……...……..57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…….……...60
ДОДАТКИ…….....68

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Актуальність теоретико-практичного дослідження зумовлена низкою чинників, які пов’язані, першочергово, з сучасними тенденціями розвитку суспільства, культури і менеджменту в Україні. Необхідність вивчити цю тему дає підставу для аналізу проєктного менеджменту саме у контексті соціокультурних процесів, дослідити окремі нюанси та особливості, відрізнити цей вид діяльності від менеджменту загального, що в майбутньому допоможе розробити проєкт, а саме – фестиваль японської культури.

Актуальність розробки фестивалю полягає в задоволенні потреб сучасного суспільства, формуванні соціокультурних зв’язків, діалозі з українською молоддю. І, якщо розглядати більш глобально, це, звичайно, розвиток туризму та зміцнення міжкультурних зв’язків, допомога українському малому бізнесу, що теж немало важливо, особливо в умовах війни.

Ступінь вивчення проблеми. Теоретико-методологічні засади проєктного менеджменту висвітлені у працях закордонних та вітчизняних дослідників. Зокрема, стандарти управління проєктами та системний підхід досліджували Project Management Institute та С. Д. Бушуєв. Специфіку соціокультурної діяльності та івент-менеджменту розкрито у роботах А. В. Сокола, Д. Гетца, Г. Боудіна та Ф. Кольбера. Однак, через кризові явища та війну в Україні, традиційні підходи проєктного менеджменту потребують змін в сучасних умовах, тому питання адаптації інструментів розробки ПМ в соціокультурній сфері вимагає додаткового вивчення.

Об’єкт дослідження: проєктний менеджмент як частина соціокультурної діяльності.

Предмет дослідження: особливості організації та розробки фестивалю в контексті проєктного менеджменту.

Мета і завдання роботи. Метою є теоретично обґрунтувати та практично реалізувати модель фестивалю «TERASU» з використанням інструментів проєктного менеджменту.

Для досягнення поставленої мети вирішуються такі дослідницькі завдання:

- проаналізувати основні поняття менеджменту;
- визначити роль та функції менеджера соціокультурної діяльності;
- дослідити життєвий цикл проєкту та основні стратегічні аспекти управління;
- проаналізувати закордонний та український фестивальні ринки;
- охарактеризувати конкурентів та цільову аудиторію;
- розрахувати коефіцієнт SROI;
- розробити детальний проєктний план для фестивалю японської культури.

Практична значимість роботи полягає в розробці унікальної концепції та плану організації фестивалю японської культури «TERASU». Запропоновані підходи, використані в роботі (зокрема розрахунок соціальної ефективності інвестицій (SROI) та стратегії управління ризиками), в майбутньому можуть слугувати для менеджерів СКД певним документом, який підтверджує ефективність подібних проєктів та допомагає залучити фінансування в умовах невизначеності. До того ж, результати дослідження можуть бути впроваджені в діяльність культурних центрів та громадських організацій.

Методи дослідження. У роботі використано описові та аналітичні методи. Описовий метод застосовано для характеристики термінології, ролі та функцій менеджера в першому розділі. Аналітичний метод використано при дослідженні ринку, вивченні діяльності конкурентів та потреб цільової аудиторії, а також для розрахунку соціальної ефективності SROI.

Проєктний менеджмент – доволі складна тема, яка має низку понять, необхідних для вивчення. Є багато українських і зарубіжних дослідників, які аналізують цю тему, мають більш класичні та більш нестандартні підході у

вивченні менеджменту. Безперечно, навички і зання в сфері проєктного менеджменту в соціокультурній діяльності – це важлива тема, яка при необхідних знаннях дасть змогу розробляти власні актуальні проєкти.

Враховуючи, що соціокультурні проєкти мають за собою більш складні цілі, ніж просто отримання прибутку, треба використовувати системний підхід для їх розробки, в чому допоможе як раз проєктний менеджмент.

Культурна сфера розвивається під вимоги сучасного суспільства, стає більш складною та конкурентною. Через інтернетизацію та глобалізацію стандарти до соціокультурних заходів зростають, і, якщо недостатньо проаналізувати потреби громадян, то можна зіткнутись з рядом проблем, які не дадуть змоги якісно продумати та створити реалізувати проєкт.

Звичайно, слід сказати про неабияку значимість соціокультурних заходів для України – це, в перше чергу, про міжкультурний діалог, який вкрай важливий особливо зараз, в умовах війни. Це про розвиток малого бізнесу та туризму, формування соціального капіталу. Тому важливо створити стійкий проєкт, якісно систематизувати процеси та оптимізувати використання ресурсів (в тому числі і людських), що дозволить правильно розподілити бюджет і час. В цьому як раз і допоможе вивчення проєктного менеджменту.

Зацікавленість української молоді в японській культури зростає з кожним роком, тому наш вибір фестивалю саме японської культури особливо актуальний. Але задачею перед розробкою цього проєкту стає не тільки дослідження понять менеджменту, а й глибоке розуміння культурних особливостей. Це дозволяє дослідити, як і які інструменти управління адаптуються під культурний та соціальний контекст, що робить цю тему не тільки теоретично корисною, а й практично значущою.

У дослідженні теоретичних засад проєктного менеджменту ми спирались на закордонні посібники (зокрема на шосте та сьоме видання PMBOK, випущені американським інститутом у сфері управління) та вітчизняних науковців (Сергія Бушуєва – професора кафедри управління проєктами КНУБА).

Також специфіку соціокультурної діяльності та фестивального руху досліджували Аркадій Сокіл, який визначив сутність культурних процесів, та Дональд Гетц, чиї праці є фундаментальними у сфері івент-менеджменту та туризму. Питання маркетингу культури, організації подій та креативних індустрій висвітлені у працях таких дослідників, як Г. Боудін, Дж. Аллен, Ф. Кольбер та Р. Кейвз.

Робота складається з вступу, 3 розділів, висновків; містить 67 сторінки тексту (без додатків), 0 рисунків, 4 таблиці, 4 додатки (на 6 сторінках). Список джерел включає 12 найменувань літератури, 66 електронних публікацій.

РОЗДІЛ І. ОСНОВИ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СОЦІОКУЛЬТУРНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Головні поняття дослідження

В цьому розділі ми розглядатимемо основні поняття, такі як «проєкт», «проєктний менеджмент», «соціокультурна діяльність» та «фестиваль». Це допоможе нам від загального дійти до окремого і сконцентруватися саме на застосуванні отриманих знань при розробці фестивалю японської культури.

Якщо розглядати більш сучасне розуміння менеджменту, то проєкт визначається як тимчасовий захід, спрямований на створення унікального продукту, послуги або результату [66]. З цього визначення ми можемо зробити висновок, що двома головними критеріями проєкту є його тимчасовість (має чіткі початок і кінець) та унікальність (результат буде відрізнятись від інших навіть подібних проєктів). Це визначення взято з посібнику у сфері управління проєктами, який вважається стандартом світового рівня, виданий американським інститутом.

Якщо ж розглядати українські дослідження по цій темі, то можна взяти визначення Сергія Бушуєва – засновника школи управління проєктами. Проєкт є системою взаємопов’язаних і взаємодіючих заходів, які здійснюються з метою досягнення поставлених цілей в умовах обмежених ресурсі в та часових рамок [4]. Тут увага більше сконцентрована на важливості системного підходу та вмінні управляти обмеженнями (людські ресурси, час, бюджет).

З цих двох визначень ми можемо зрозуміти, що проєкт заключає в собі чотири основні критерії: чіткі терміни виконання; унікальний продукт або послуга; системний підхід до управління; тайм-менеджмент, грамотний розподіл бюджету та завдань.

Але проєкт – це більш складна система, яка включає і додаткові критерії:

1. Актуальність та створення цінності.

Будь-який проєкт має нести в собі щось більше, аніж просте виконання завдань. В першу чергу, у нього повинна бути актуальна тема та цінність (соціальна, культурна, економічна тощо). Якщо розглядати саме фестиваль японської культури, то цей проєкт створює цінність через залучення молоді (соціальна), популяризацію японської культури (культурна), допомогу у розвитку малого бізнесу (економічна).

2. Поступовість.

На початку будь-якого проєкту ми маємо лише загальні уявлення, а вже більш конкретні деталі виявляються поступово – при отриманні додаткової інформації, уточненні особливостей та нюансів. При організації фестивалю японської культури ми будемо поступово розкривати все більше і більше деталей, уточнювати локацію, заходи та їхній розклад, обирати спонсорів.

3. Визначена мета та вимірюваний результат.

Окрім цінності, в першу чергу, треба розуміти мету проєкту та визначити очікуваний результат. На прикладі фестивалю: метою є не просто провести його, а, наприклад, залучити 3000 відвідувачів та поширитись у місцевих ЗМІ. І ця мета диктує задачі, при виконанні яких ми прийдемо до очікуваного результату.

4. Команда необхідних спеціалістів.

Для реалізації будь-якого проєкту потрібно набрати тимчасову команду з фахівців різних галузей. Це можуть бути маркетологи, логісти, дизайнери, технічні спеціалісти тощо. В деяких випадках можуть бути задіяні фахівці культурних та наукових сфер. Конкретно в нашому випадку при організації фестивалю японської культури нам можуть знадобитися експерти з японської культури, івент-менеджери, волонтери, спеціалісти з безпеки.

Всі ці критерії не просто характеризують проєкт, вони дають нам змогу оцінити складність організації, визначитись з наступними діями при плануванні та врахувати всі особливості та нюанси які можуть бути в моменті саме його реалізації.

Наступним поняттям, яке потрібно розглянути, буде проєктний менеджмент. Для порівняння знову скористаємось посібником американського інституту у сфері управління та книгою «Управління проектами: Основи фахових знань і система оцінки компетентності проектних менеджерів» Бушуєва.

Проєктний менеджмент за PMBOK – це застосування знань, навичок, інструментів і методів до проєктної діяльності для задоволення вимог проєкту [66]. У новіших виданнях поняття залишилось незмінним, але було додано ще одну деталь. Сьоме видання змістило фокус з дотримання вимог та отримання результату на створення цінності та досягнення саме бажаного результату. Отже, за сьомим виданням, проєктний менеджмент – це не просто виконання плану, а забезпечення того, щоб проєкт приніс реальну користь і досяг стратегічних цілей [67].

Підсумовуючи класичний і оновлений варіанти PMBOK, ми отримуємо основні аспекти визначення поняття проєктного менеджменту: застосування знань та навичок; досягнення вимог; створення цінності; кінцевий результат; гнучкість.

Тож, ми можемо бачити, що класичний і оновлений підходи до визначення проєтного менеджменту не сперечаються один з одним, а навпаки – доповнюють один одного, що створює для нас ширшу картину розуміння цього поняття.

Якщо розглядати проєктний менеджмент за Бушуєвим, то можна висунути нові тези, які поповнюють попередній список. Управління проєктами – це мистецтво і наука керівництва та координації людських, матеріальних і фінансових ресурсів протягом життєвого циклу проєкту шляхом застосування сучасних методів і техніки управління для досягнення визначених у проєкті результатів за складом та обсягом робіт, вартістю, часом, якістю та задоволенням учасників проєкту [4].

Як можемо бачити, поняття американського інституту та Бушуєва в цілому схожі, але є і відмінності – український дослідник приділяє більше уваги

людському фактору, що більш актуально для соціокультурних проєктів. До того ж, можемо прийти до висновку, що з еволюцією поняття акцент з жорсткого дотримання правил та отримання кінцевого продукту зрушується на гнучкість та важливість цінностей.

Проєктний менеджмент – доволі широка галузь менеджменту, яка існує в багатьох умовах і має багато цілей. Але наша задача – розглянути цей феномен саме в контексті соціокультурної діяльності. Тому наступним етапом аналізу інформації буде саме визначення поняття соціокультурна діяльність.

Для цього нам ідеально підійде стаття українського науковця Аркадія Сокола. За його думкою, соціокультурна діяльність – це цілеспрямований процес створення, збереження, розповсюдження та освоєння культурних цінностей, а також залучення особистості й соціальних груп до культурного життя суспільства з метою їхнього творчого розвитку та самореалізації [29]. Тобто, це будь-яка діяльність, спрямована на залучення громадян в культурні процеси, розвиток мистецтва та збагачення дозвілля.

Фестиваль японської культури – це соціокультурний захід, який має певну мету: розширення світогляду, знайомство з новою культурою, розвиток особистості через творчу самореалізацію (майстер-класи, виступи-дефіле, косплеї), створення спільнот (представники різних інтересів – аніме, японська кухня тощо).

Робота з культурними цінностями в контексті фестивалю японської культури відбуватиметься через традиційне та сучасне мистецтво (традиційні танці, вистава стендів з історією та культурою японських префектур; показ короткометражних аніме, костюмів косплеєрів). Також будуть програми безпосередньо з побутовими елементами японської культури – чайна церемонія, фотозона з традиційним одягом, фудкорти з японською їжею.

Ми вже можемо прийти до висновку, що наш фестиваль виконує безліч функцій: освітня (наприклад, інформаційні стенди), розвивальна (майстер-класи

по чаюванням), комунікативна (тематичні зони по інтересам), рекреаційна (в цілому атмосфера передбачає відпочинок).

Незважаючи на те, що з попередніх даних та наших висновків ми вже можемо зрозуміти, що таке фестиваль, на нашу думку, він все одно потребує чіткого визначення для підсумування всього зазначеного.

Фестиваль – це публічна, тематична урочистість (або святкування) [56]. Це визначення Дональда Гетца, дослідника івент-менеджменту та туризму, прийнято вважати основним та фундаментальним для всього світу.

А щоб трохи розширити ключові аспекти, додамо друге популярне визначення. Фестиваль – це період або програма святкових заходів, культурних подій чи розваг, які, як правило, проводяться щорічно в одному й тому самому місці та присвячені певній темі [54].

І вже ознайомившись з цими двома визначеннями, можемо підсумувати особливості фестивалю – це публічність, тематичність, святковість та періодичність.

Отже, проаналізувавши чотири основні поняття, ми можемо дійти до висновку, що багато дослідників мають різні думки стосовно нашої теми. Але ключові аспекти завжди залишаються однаковими, тому ми можемо тільки поєднати всі поняття та доповнити один одним основні тези. Всі розглянуті поняття тісно пов’язані між собою, тому їхній аналіз допоможе нам зрозуміти, як правильно спроєктувати фестиваль японської культури.

Зрозумівши, що фестиваль має складну багатоетапну структуру організації, ми дивимось на задачі менеджера соціокультурної діяльності з різних кутів – він виконує безліч функцій, поєднує в собі різні професії і несе відповідальність за успішність проєкту, комунікацію з аудиторією тощо. Тому в другому підрозділі ми розглянемо, яка ж роль менеджера в проєктній діяльності.

1.2. Роль менеджера соціокультурної діяльності в проєктній сфері

Окрім досконалих технічних функцій від менеджера очікується глибоке розуміння культурного контексту, вміння комунікувати з творчими

особистостями, надихати та направляти колектив та стейкхолдерів. Окрім фундаменту (ідеї та плану організації), він протягом виконання всього проєкту гармонізує роботу та вносить корективи в залежності від обставин. Тому, звичайно, завдання менеджера – контролювати і завжди бути в процесі.

Класична теорія менеджменту визначає низку основних функцій, які є універсальними для будь-якої організації: планування, організація, мотивація та контроль, до яких часто додають координацію та регулювання [19]. Однак через специфіку соціокультурного проєкту ці функції набувають нових форм та особливостей.

1. Планування. В фестивалі японської культури повинна бути якась художня або культурна концепція, програма заходів, які відповідають цій концепції, а не тільки складання бюджетів та графіків. Також повинна бути стратегія залучення аудиторії – і вона також специфічна, бо наша ЦА – це переважно молодь, яка вимагає унікальної та цікавої подачі контенту. Урахування ризиків та управління невизначеністю вносять свої корективи ще на етапі планування.

2. Організація потребує чітку комунікацію та взаємозв’язок з кожним із працівників та волонтерів. Фестиваль не може обмежитися незначною кількістю працівників – це СММ-менеджери, технічні спеціалісти, запрошені гості, виступаючі митці і т. д. Менеджерові потрібно делегувати повноваження, надавати чіткі вказівки, управляти та зберігати дружню атмосферу в колективі. А для якісного зв’язку та чіткої координації з кожним працівником потрібна налагоджена схема комунікації. Від того, наскільки якісно менеджер організує команду, напряму залежить успішність фестивалю.

3. Мотивація в контексті соціокультурної події – одна з найскладніших задач. Якщо одна з провідних мотивацій комерційних подій – фінансова, то особливість нашого заходу вимагає від нас іншого підходу до всіх учасників заходу. Волонтери, наприклад, бажають набути нового досвіду або просто бути причетними до значущої події. Для митців та виступаючих головним є

можливість самовираження та отримання визнання публікою, розширення власної аудиторії. Звичайно, ряд спеціалістів буде вмотивовано саме фінансовою винагородою, але різнобарвність колективу диктує нам особливі стимули. Менеджер повинен зрозуміти мотивацію кожного учасника і узгодити з ними цілі проєкту, створити спільну мету та натхненну атмосферу.

4. Контроль також трансформується і набуває контекстних особливостей. Окрім фінансового контролю у нас з'являється контроль якості продукту в культурній специфіці – програма повинна відповідати заявленій концепції, протягом проведення фестивалю повинна бути збережена унікальна атмосфера. До того ж, менеджеру потрібно слідкувати за високим рівнем виконання та відповідністю між японською культурою і кінцевою програмою (якщо учасники заходу захоплюються китайською культурою і можуть використовувати це на фестивалях, тому наша задача – заздалегідь визначити правила участі і проконтролювати дотримання цих правил).

5. Координація та регулювання – це більше про поєднання всіх попередніх задач менеджера. Координація передбачає узгодження інтересів різних стейкхолдерів. Наприклад, це можуть бути розбіжності в творчих бажаннях виступаючих та реальних можливостях майданчику.

Також існує інше розділення навичок менеджера – тверді та м'які. Ефективність роботи менеджера залежить від їхнього поєднання – синтез технічних навичок (твердих) та міжособистісних (м'яких) дозволяє успішно керувати проєктами в соціокультурному контексті.

Тверді навички (Hard Skills англійською) – це технічна, вимірювана сторона управління проєктами. Вони гарантують передбачуваність (наскільки це можливо), забезпечують чітку структуру та контроль на всіх етапах. Ці навички включають в себе перелік завдань: проєктне планування та складання графіків; бюджетування та фінансовий менеджмент; управління ризиками; управління ресурсами; володіння технічними інструментами для управління.

М’які навички (Soft Skills англійською), на відміну від твердих, несуть в собі «мистецьку» сторону управління. Це міжособистісні та особистісні якості менеджера, які є ключовими для роботи з людьми та комунікації, управління в складних умовах організації соціокультурних проєктів. Вони теж мають низку умовних задач: лідерство; комунікація (спілкування зі стейкхолдерами); ведення переговорів; загальна обізнаність в темі; адаптивність.

Тверді та м’які навички не можуть працювати окремо. Успіх проєкту залежить від синтезу цих двох сторін, і їхня ключова цінність полягає в спільній роботі (див. додаток А). Наприклад, менеджер може бездоганно розподілити бюджет, але не здатен до емпатії та не може чітко пояснити його обмеження художньому керівнику (тверді навички працюють краще, ніж м’які). Або зворотня ситуація: проєктом керує харизматичний та ідейний менеджер, який не вміє розподіляти ресурси та планувати задачі. Обидві ці ситуації призведуть до невдачі. Отже, професійний менеджер, окрім простого виконання переліку завдань і функцій, повинен вдало поєднувати творчі і технічні якості, бо без цього проєкт (особливо соціокультурний) не буде вважатися вдалим.

Всі ці функції виконуються на різних етапах: від зародження концепції до отриманого результату роль менеджера трансформується відповідно до фази життєвого циклу проєкту. Для кращого розуміння цих особливостей та вдалої організації власного проєкту, розглянемо ці зміни більш конкретно.

1.3. Життєвий цикл та стратегічні аспекти управління

Так як ми працюємо у соціокультурній сфері і у нас є чіткі вимоги до проєкту фестивалю за основу візьмемо класичну п’ятифазну модель життєвого циклу, яка була продемонстрована в PM BOOK 6 від 2017 року американським інститутом управління проєктами і складалася з 5 груп процесів: ініціація, планування, виконання, моніторинг і контроль, та закриття [66].

Фаза 1. Ініціація.

Це початковий етап, де менеджер виконує в більшості візіонерські та дипломатичні функції. Тут зароджується ідея, і головна задача менеджера – визначити мету, доцільність, надати абстрактній концепції форму та перетворити проєкт на життєздатний. На цій фазі закладається фундамент. Ключові дії:

- визначення цілей та обсягу проєкту. Менеджер чітко формулює, чого має досягти фестиваль (в нашому проєкті це популяризувати японську культуру та створити соціокультурний простір для дозвілля і комунікації різних інтересів). Також важливо визначити цільову аудиторію і загальні елементи, які будуть включені в програму;
- проведення аналізу доцільності. Тут оцінюється життєздатність проєкту, відбувається комплексний аналіз для визначення доцільності, соціальної ефективності тощо. Менеджер має відповісти на ряд запитань: «Чи існує попит на такий фестиваль?», «Чи доступні відповідні локації?», «Чи реально залучити необхідне фінансування та людські ресурси?»;
- визначення та залучення ключових стейкхолдерів. Менеджер ідентифікує зацікавлені сторони (в нашому випадку це можуть бути культурні центри, потенційні спонсори тощо), і починає комунікацію. Головна задача – вибудувати відносини та заручитися підтримкою;
- розробка статуту проєкту. Створюється формальний документ, що офіційно ініціює проєкт. Він містить основні цілі, опис, ключових учасників, попередній бюджет та терміни, і слугує для отримання схвалення від керівництва або замовників.

Фаза 2. Планування.

На другому етапі менеджер виконує функції так званого «архітектора» проєкту, розпочинаючи розробку детального плану. Важливість полягає в організації робочого простору для подальшого керування проєктом. Це цілком технічна фаза, наповнена документацію та розробкою структури. Ключові дії:

- створення комплексного плану управління проєктом. Це головний документ, що об’єднує всі аспекти планування, дорожня карта для команди. Він

включає обсяг, цілі, бюджет, потенційні ризики і, загалом, описує, як буде відтворюватися проєкт;

- розробка ієрархічної структури робіт. Великий обсяг робіт з організації розбивається на менші, легші та структуровані компоненти (наприклад, програма, маркетинг, логістика, волонтери, фінанси);
- детальне планування графіку та аналіз ресурсів. Тут визначаються конкретні завдання та їхня послідовність, а також тривалість. До цього ж на данному етапі відбувається детальний прорахунок ресурсів, як людських так і фінансових та матеріальних, використовується діаграма Ганта;
- складання бюджету. Два попередніх етапи формують цей: на основі ієрархічної структури робіт та ресурсного плану розробляється детальний кошторис проєкту, що стає основою для фінансового контролю;
- розробка плану управління ризиками. Менеджер ідентифікує потенційні ризики, аналізує їхній вплив та розробляє стратегії реагування, які допоможуть їх мінімізувати.

Фаза 3. Виконання.

На цьому етапі менеджер переходить з планування до реальних дій. Ключові завдання:

- керівництво командою. Менеджер розподіляє завдання серед персоналу та волонтерів, дає окремі задачі і загалом керує роботою. На цьому етапі важлива мотивація та підтримка команди;
- управління комунікаціями. Менеджер повинен забезпечити канали для комунікації всіх учасників проєкту. Це можуть бути спільні дошки або робочі простори, регулярні наради, звіти;
- закупівлі та укладання контрактів. Визначаються постачальники, підписуються угоди з орендодавцями та підрядниками, проводяться переговори зі спонсорами та підписуються угоди з виступаючими;

- безпосередня реалізація. Виконуються всі заплановані роботи для проведення проєкту: запуск рекламної кампанії, продаж квитків, підготовка локацій, проведення репетицій тощо.

Фаза 4. Моніторинг та контроль.

Ця фаза відбувається паралельно із попередньою. Тут менеджер виконує роль координатора та навігатора. Йому потрібно ретельно відстежувати хід робіт, вносити корективи, щоб не перетинати визначену межу (наприклад, використання фінансових ресурсів). Також на цьому етапі йде активна робота з невизначеністю – заплановані показники можуть не збігатися з фактичними, тому важливо порівнювати їх та адаптуватися під ситуацію. Ключові дії:

- відстеження прогресу. Менеджер регулярно моніторить виконання завдань, дотримання графіку та бюджету за допомогою ключових показників ефективності (KPI);
- управління змінами. Будь-який запит на зміну (наприклад, в програмі фестивалю це може бути додавання нового артиста або локації) повинен проходити через процедуру оцінювання. Менеджер визначає вплив цієї зміни на бюджет, терміни виконання, складність реалізації тощо;
- контроль якості. Тут йдеться як про загальне (наприклад, рівень організації майстер-класів на заході, інформативність та легкість сприйняття стендів), так і про окреме (якість поліграфічної продукції, показники рекламних інтеграцій та якість ведення соцмереж). Отримані результати повинні відповідати всім встановленим стандартам якості;
- звітність перед стейкхолдерами. Менеджер регулярно інформує зацікавлені сторони про статус проєкту, досягнення та проблеми.

Фаза 5. Закриття.

Це кульмінаційна та завершальна фаза водночас. Менеджер виступає як аналітик. Тут важливим є фіксація результатів та аналіз виконаної роботи, накопичення досвіду для майбутніх проєктів. Ключові дії:

- проведення фінального заходу;

- післяпроєктний аналіз. Збір команди для обговорення досягнень та помилок, аналіз моментів, які в майбутньому треба покращити. Тут проводиться оцінка досягнення цілей;
- закриття контрактів та фінансова звітність. Виконуються всі фінальні платежі, готується підсумковий фінансовий звіт;
- формальний розпуск команди, святкування. Емоційний пункт – важливо подякувати всім учасникам, особливо волонтерам, та відзначити їхній внесок в реалізацію цього заходу;
- створення звіту отриманого досвіду. Окрім усного аналізу проведеного заходу менеджер документує всі отримані знання в письмовому вигляді. В цей документ входить весь отриманий досвід, складності при організації та втіленні ідей, проблеми та успішні рішення.

Послідовний розгляд цих фаз показує, що роль менеджера в розробці соціокультурного проєкту є гнучкою, вона трансформується на різних етапах роботи. І здатність до трансформування, певних метаморфоз говорить про найвищу управлінську якість, професіоналізм людини, яка виконує роль менеджера.

Окрім технічних навичок, менеджер повинен мати стратегічне мислення, глибоке розуміння культурного та соціального контексту, мати дипломатичні здібності. Успіх у цьому середовищі залежить від здатності долати три ключові стратегічні імперативи: мобілізація ресурсів, управління унікальним людським капіталом та навігація в складному зовнішньому середовищі.

1. Мобілізація ресурсів.

На відміну від комерційних проєктів, які фінансуються переважно за рахунок доходів, соціокультурні, як правило, залежать від складної та часто нестабільної системи фінансування. Тому є певна стратегія, яка допоможе розвивати цю сторону – диверсифікація джерел доходу. Для нас критично важливо не покладатися лише на один канал фінансування. Менеджер повинен розробити багатокомпонентну фандрайзингову стратегію, яка включає:

- грантовий фандрайзинг. Державні, приватні або міжнародні фонди можуть стати джерелом фінансування, тому потрібно підготувати якісні грантові заявки, де менеджер чітко визначить ідею, місію та очікувані результати проєкту;
- корпоративне спонсорство та меценатство. Ще одна зацікавлена сторона – бізнес. При будуванні партнерських відносин з різними брендами та компаніями (в нашому випадку це можуть бути бізнеси «по темі» – аніме-магазини, ресторани японської кухні тощо), вони можуть стати неабияким джерелом фінансування;
- краудфандинг. Використання онлайн-платформ для прямого залучення громади, що не лише збирає кошти, але й формує лояльну аудиторію та створює відчуття причетності до проєкту;
- підтримка/обмін. Ведення переговорів щодо отримання необхідних товарів та послуг (наприклад, оренда обладнання, поліграфічні послуги, медіа-підтримка) на безоплатній основі, що дозволяє суттєво скоротити грошові витрати. Менеджер повинен побудувати довгострокові довірчі відносини з партнерами. Тут важливі вчасне звітування, прозорість та спільні ідея, цінності.

2. Управління людським капіталом.

В соціокультурному середовищі менеджер стикається з надзвичайно різнорідними людьми, тому комунікація повинна бути гнучкою та пристосованою. Це можуть бути волонтери, які вимагають не формальної влади від менеджера, а лідерства та «наставництва» через натхнення. Здебільшого, саме волонтери – ідейна частина команди, яка виступає рушійною силою культурних заходів. Також менеджер працює з творчими людьми, до яких теж потрібен індивідуальний підхід. Тому часто важливо діяти згідно чіткому плану:

- набір та адаптація. Менеджерові заздалегідь потрібно чітко визначити ролі, обов’язки та очікування, щоб волонтери розуміли свій внесок і відчували себе цінними членами команди;

- мотивація. Менеджер повинен розуміти, що волонтерів мотивують нематеріальні фактори. Це може бути просто факт причетності до важливої справи, можливість здобути нові навички, або ж соціалізація, комунікація з людьми по вподобанням. Важливо створити позитивну, дружню атмосферу та на регулярній основі підтверджувати свою вдячність цим людям;
- координація. Фестиваль має на увазі велику кількість людей, різнобарвну команду, яку важливо ефективно скоординувати. Тому налагодження чіткої комунікації – важливий момент при організації та проведенні заходу.

Управління митцями та творчою частиною команди заслуговує на окреме роз'яснення. Менеджеру потрібно зберігати тонкий баланс між управлінням і наставництвом, особливо важлива повага до творчості. Завдання менеджера – створити умови для реалізації творчого потенціалу, забезпечити необхідні ресурси та усунути адміністративні перешкоди, але не втручаючись у сам творчий процес. Важливо слідувати планам, зазначеним заздалегідь, але творчі люди часто не зважають на проєктні реалії (наприклад, термін виступу артиста – 15 хвилин, а він хоче виступити 30; або запит на матеріали для прикрашання декорацій виходить за межі бюджету). Комунікація з творчими людьми повинна бути конструктивною, але емпатичною, особливо під час надання зворотного зв'язку або обговорення бюджетних чи логістичних обмежень.

3. Навігація у зовнішньому середовищі.

Культурний фестиваль – публічна подія, яка існує у складному правовому та соціальному полі, тому менеджер працює з бюрократією та використовує дипломатичні навички. Вміле маневрування в цьому середовищі допоможе організувати захід без додаткових проблем та ризиків. Декілька ключових аспектів:

- взаємодія з органами влади. Менеджер несе відповідальність за отримання всіх необхідних дозволів та погоджень від місцевих органів влади (наприклад, дозвіл на проведення масового заходу, погодження з поліцією,

дотримання санітарних норм тощо). Це вимагає знання законодавства та вміння вести діалог з представниками бюрократичних структур;

- побудова мережі стейкхолдерів. Менеджер – посередник та ключова людина, яка поєднує інтереси різноманітних груп (митці, державні установи, громадські організації, представники бізнесу, медіа та, звичайно, аудиторія). Його здатність управляти очікуваннями та підтримувати конструктивні відносини з усіма цими сторонами часто є вирішальним фактором успіху всього проєкту.

Розглянувши ці стратегічні імперативи, можна зрозуміти, що всі вони є зовнішньо орієнтованими і залежать від прозорості, побудови довіри і комунікаційних навичок менеджера, що дозволяє ще раз подивитись на його роль з іншої сторони. Він є не просто операційним керівником проєкту, менеджер – культурний дипломат, з'єднувач різнобарвних структур та людей. Головна задача менеджера думати про репутацію проєкту, його соціальний капітал та підтримання дружніх зв'язків.

Окрім всього вищезазначеного, завданням менеджера є розробка та впровадження комплексної системи оцінювання, яка б відображала багатоструктурну цінність проєкту. На відміну від комерційних проєктів, де успіх вимірюється переважно фінансовими показниками, для культурних ініціатив прибуток не є головною метою.

Існують стандартні бізнес-показники KPI, такі як рентабельність інвестицій або обсяг продажів, але використання цих підходів не зовсім підходить для культурних заходів. Звичайно, фінансовий фактор є важливим для існування проєкту, але основна місія, наприклад, фестивалю – це створення культурної, соціальної та освітньої цінностей, і стандартні бізнес-показники це ігнорують. Завдання менеджера — не лише реалізувати проєкт, але й довести його цінність за допомогою адекватних інструментів вимірювання. Розробка збалансованої системи показників – важливий крок, дослідження якого

допоможе ще більше поглибитись у вивчення ролі менеджера в соціокультурному контексті.

Більш ефективним підходом є використання збалансованої системи показників, яка оцінює ефективність проєкту за кількома ключовими напрямками. Кожен показник повинен відповідати критеріям SMART (Specific – конкретний, Measurable – вимірюваний, Achievable – досяжний, Relevant – релевантний, Time-bound – обмежений у часі). Для фестивалю японської культури така система може включати наступні виміри:

- фінансовий вимір. Менеджеру потрібно врахувати всі показники, що відображають фінансову стійкість проєкту. Це обсяг залучених коштів загалом (спонсорські кошти, гранти, донати тощо), дохід від продажу квитків, рентабельність рекламних кампаній. Додатково слід прорахувати вартість залучення одного відвідувача;
- операційний вимір. Тут вимірюються показники організаційних процесів – дотримання графіку підготовки та проведення заходу, охоплення в соціальних мережах, кількість згадок у ЗМІ;
- аудиторія та учасники. Важливо виміряти залученість аудиторії та загальну задоволеність заходом. Наприклад, загальна кількість відвідувачів, демографічний склад аудиторії (для подальшого розуміння цільової аудиторії та оцінки інклюзивності). Також методом опитування можна виміряти середній бал задоволеності відвідувачів;
- мистецький та культурний вимір. Це показники, які оцінюють якість продукту та досягнення загальної мети. Для цього можуть бути важливі відгуки експертів, рівень задоволеності запрошених митців, кількість проведених освітніх заходів (майстер-класів, лекцій), відсоток відвідувачів, які повідомили про поглиблення своїх знань про японську культуру.

Через те, що система KPI не допоможе в повній мірі відобразити глибинний соціальний вплив проєкту, скористаємось іншим інструментом –

методологією SROI (Social Return on Investment). Детальніше розглянемо її в підрозділі 3.1.

Володіння цими інструментами кардинально змінює роль менеджера. Нажаль, в сучасному середовищі, де бюджет на культурні заходи обмежений, а конкурентних соціокультурних проєктів багато, менеджер вимушений боротися за обмежені ресурси, бо самої ідеї виявляється недостатньо.

Цінність проєкту необхідно доводити, і для цього треба використовувати зрозумілі саме для інвесторів та політиків аргументи, бо одного красномовства тут вже недостатньо. Таким чином, менеджер – це вже не просто організатор та виконавець проєкту, він дипломат та адвокат. Окрім виконання базових функцій, він відстоює проєкт, доказує його цінність та демонструє внесок культури в розвиток суспільства. І в сучасному соціокультурному контексті це, мабуть, його найважливіша задача.

Висновки до розділу І

Проаналізувавши основні поняття у сфері менеджменту СКД, ми можемо прийти до висновку, що це багатогранна галузь, яка має безліч підходів. З часом традиційні моделі адаптуються під сучасні умови, трансформуються та стають більш гнучними та орієнтованими на людей. Це дозволяє нам сформувати загальне бачення, поєднати декілька визначень, щоб скористатися ними в практичній роботі. Вивчення функцій та ролі менеджера показало, що успішність майбутнього заходу залежить від його володіння різними інструментами управління та вмінням поєднувати м’які та тверді навички. А дослідження життєвого циклу проєкту стане фундаментом для організації фестивалю японської культури «TERASU».

РОЗДІЛ ІІ. АНАЛІЗ РИНКУ ТА ПОТРЕБ У СОЦІОКУЛЬТУРНІЙ СФЕРІ

2.1. Тенденції розвитку фестивального ринку

В другому розділі ми проведемо аналіз конкурентного середовища, в якому буде реалізовано проєкт нашого фестивалю японської культури. Вивчення тенденцій, конкурентів та їхніх переваг і недоліків, специфічних потреб цільової аудиторії допоможе нам розробити основу для створення конкурентоспроможної стратегії та детального плану реалізації проєкту в подальшому.

Для якісного проєктування потрібно, безперечно, розуміти глобальний контекст та локальні особливості, приділяючі особливу увагу війні в Україні і звертаючі увагу на всі витікаючі з цього унікальні болі і потреби аудиторії. Огляд ринку соціокультурних подій, аналіз міжнародного досвіду та сучасних українських реалій стане важливим фактором для формування життєздатної конкурентоспроможної концепції фестивалю японської культури «TERASU».

Фестивальна індустрія в світі зараз активно трансформується через зміну ціннісних орієнтирів аудиторії. На це, здебільшого, вплинула пандемія та стрімка цифровізація (багато контенту, так би мовити постійно мігрує між різними простірами поп-культури), що призвело до заміщення традиційних підходів більш складними, гібридними та високотехнологічними моделями управління. Проєкти, такі як фестивалі повинні створювати унікальний досвід, де емоційний відгук відвідувача відіграє головну роль та є показником успіху. Тут можна згадати телеграм-канали, інстаграм профілі, а також найсучаснішу платформу – Tik Tok, де ми бачімо чітку тенденцію слідування за лідерами суспільної думки. І такі події, як фестивали, далеко не виняток, велика кількість косплеєрів, працівників студій озвучки і навіть аніме-магазинів має свою фан-базу і аудиторія прислухається до їх відгуків.

Одна з тенденцій, яка визначатиме розвиток сфери у найближчому майбутньому – це інтеграція штучного інтелекту у всі процеси проєктного

менеджменту. Згідно з аналітичними даними, у 2025 році очікується перехід від експериментального використання AI-інструментів до їх системного впровадження як стандарту індустрії [76]. Це стосується не тільки автоматизації механічних рутинних процесів, але й створення нових форм взаємодії з аудиторією. Вже можна побачити консультантів на основі ШІ, використання ШІ для опитування цільової аудиторії, мобільні додатки-помічники, які орієнтують відвідувачів по інтересам на фестивалі, озвучення інформаційних стендів для створення інклюзивного простору. Це можливість доволі бюджетно покращити якість сервісу та створити той самий унікальний досвід, якого потребує аудиторія.

Окремої уваги заслуговує тема інклюзивності, яка з часом перестає бути просто опціонально. І це стосується не лише створення простору для людей з фізичними порушеннями, а й для нейровідмінних відвідувачів (з аутизмом, СДУГ тощо). Організатори все частіше забезпечують переклад жестовою мовою та адаптують сайти для людей з порушеннями зору.

В Україні цей тренд набуває особливого значення і ця тенденція буде тільки зростати через збільшення кількості людей з інвалідністю внаслідок війни (ветерани, цивільні постраждалі). Фестиваль Atlas United [39] в 2024 році заключив партнерство з реабілітаційним центром Superhumans Center [74] та створив спеціальні VIP-зони для людей з інвалідністю, що є еталоном та прикладом соціальної відповідальності. Фестиваль «TERASU» має інтегрувати ці практики, забезпечуючи не лише фізичний доступ у вигляді пандусів і широких проходів, а й соціальну адаптацію через підготовку персоналу.

Український фестивальний ринок наразі функціонує в умовах безпрецедентних викликів, що формує унікальну модель, яка змінює традиційні моделі споживання культурного продукту. Якщо раніше домінував гедонізм, то зараз на першому плану є пошук сенсів, психологічна підтримка та створення відчуття єдності.

До того ж, ключовим елементом ціннісної пропозиції є закриття безпекового питання. Відвідувачі обирають події, враховуючи на лише запропонований контент та час, а й рівень безпеки. Наявність надійного місткого укриття, чіткі протоколи та плани евакуації – це обов'язковий пункт при організації фестивалю, якщо ми прагнемо до залучення максимальної кількості аудиторії. Підземні паркінги або спеціально обладнані приміщення, що можуть забезпечити безперервне проведення заходу навіть під час повітряних тривог можуть дати більшу пріоритетність, навіть за наявності аналогічної події в той самий час.

Наразі в українському просторі безпекові обмеження створюють попит на камерні, нішеві заходи, де можна краще контролювати безпеку, створювати атмосферу довіри та глибше взаємодіяти з аудиторією. Замість залучення всієї подібної аудиторії та реклами для всіх, ефективною може стати робота з локальним ком'юніті. Тому для нашого фестивалю це стає орієнтиром – зосередитися на конкретній темі та на якості контенту, а не на кількості.

У часи кризи для українського суспільства фестиваль стає доступним задоволенням, яке підтримає емоційний стан. Споживачі схильні економити на товарах та послугах, але саме молодь частіше обирає «емоційні» покупки, які допомагають знизити рівень стресу та покращити загальний рівень ментального здоров'я. Це свідчить про те, що фестиваль має потенціал залучення платоспроможної аудиторії, якщо запропонує адекватне співвідношення ціни та емоційної цінності.

Якщо розглядати фестивальний ринок саме в контексті японської тематики, то не можна ігнорувати окремі показники аніме-індустрії, які часто є основою контенту заходів. Тому слід розглянути аніме-ринок, який в світовому масштабі наразі переживає справжній глобальний бум.

За оцінками експертів, обсяг глобального ринку манги у 2024 році досяг 13,97 млрд доларів США, і, за прогнозами, у 2025 році зросте до 16,28 млрд [62]. І попит, за дослідженням Ampere Analysis, концентрується саме в Європейській

частині (зокрема в Польщі, Франції та Німеччині) [48]. В Україні цей тренд також популяризується навіть попри війну. Наразі ми можемо спостерігати значне зростання кількості україномовної манги від популярних видавництв таких як Lantsuta, Nasha Idea, Molfar Comics, а це саме придбання ліцензій напряму у авторів. І якщо на початку повномасштабного вторгнення вони викупали тільки маловідомі проєкти, то зараз можна побачити наявність ліцензій на такі гіганти індустрії як «Атака Титанів» чи «Берсерк.

Ці дані є аргументом актуальності нашого проєкту і підтверджують, що фестиваль «TERASU» вийде на ринок, що зростає та має чіткий попит на тематичний продукт.

В міжнародному просторі фестивалі японської культури давно еволюціонували від скромних зборів до масштабних комерційних платформ поп-культури. І головними стандартами цих заходів є два пункти – диверсифікація та комерціалізація.

Під диверсифікацією розуміють стратегію розподілу діяльності та інвестицій між різними сферами, що дозволяє зменшити ризики та підвищити фінансову стійкість підприємства [34]. Простими словами, це означає, що бюджет треба вкладати більш-менш рівномірно на різних етапах та складових фестивалю для того, щоб втрата одного напряму не призвела до повного провалу.

Japan Expo Paris [59] є показовим прикладом диверсифікації. Позиціонуючи себе як фестиваль усіх пристрастей та величезний всесвіт відкриттів, захід свідомо розширює рамки і поєднує різні культурні явища, що є суміжними до японської поп-культури, і створили окремий бренд «Amazing». Ця зона включає стенди, присвячені K-pop, а також глобальним франшизам, таким як Star Wars, Marvel та Harry Potter. Це стратегія слугує для розширення цільової аудиторії, бо часто, окрім виключно японської культури, людям до вподоби й інші гік-теми.

Під комерціалізацією розуміють процес перетворення результатів розробок на джерело прибутку шляхом виведення на ринок нових або модифікованих продуктів з метою отримання економічної вигоди [13].

Інший успішний фестиваль, основою якого як раз лежить комерціалізація та ексклюзивність – це Hyper Japan London [58]. Загальна ідея заходу – масштабний шопінг - понад 450 незалежних представників/брендів та ексклюзивний доступ до офіційного мерчандайзингу, наприклад, від MAISON GHIBLI. Фестиваль активно інтегрує брендові активації, такі як SUNTORY Highball Bar та снеки від Calbee.

Обидва цих фестивалі пропонують багаторівневий досвід для відвідувача:

- Концерти, косплей-виступи, ігрові турніри;
- Майстер-класи по приготуванню суші, навчання каліграфії та чаювання;
- Закриті кінопокази;
- Зони B2B та ринки для експонентів.

Таким чином, успішний міжнародний фестиваль японської культури сьогодні – це не стільки етнографічна виставка, скільки комерційна поп-культурна платформа, а японська тематика дозволяє об’єднати та розширити аудиторію, залучити різні інтереси та монетизувати фестиваль.

В свою чергу український ринок 2024-2025 років значно змінився, в першу чергу, через повномасштабну війну. Потреба в адаптації для заходів, що постійно функціонують в умовах викликів та ще вищої невизначеності, докорінно змінює пріоритети (і організаторів, і аудиторії) та формати їх проведення. Ці зміни формують певні тренди:

1. Соціальна відповідальність. Для культурних заходів обов’язковою складовою стала соціальна – збір коштів, підтримка волонтерських ініціатив, підняття соціально важливих тем. Проєкт, що ігнорує цей контекст, ризикує зіткнутися з етичним осудом.

2. Гібридні формати. У 2025 році все частіше ми зустрічаємо саме такі формати проведення заходів – офлайн-події доповнюються онлайн-

трансляціями (наприклад, ТРЦ NIKOLSKY в Харкові під час проведення фестивалів або виступів веде трансляцію в TikTok). Це рішення є інструментом масштабування, бо робить подію доступною для глобальної аудиторії (особливо це стосується українців в інших містах та за кордоном).

3. Відродження великих форматів. Незважаючи на нескінченні виклики, ринок демонструє стійкість та готовність (навіть потребу) до відродження. Повернення таких масштабних заходів, як Atlas Festival [39], а також проведення Faine Misto [52] , Brave! Factory [40] та FANCON 2025 [53], свідчить про наявність платоспроможної аудиторії та попиту на масові культурні події. І це є позитивним сигналом для запуску нового фестивального проєкту.

4. Нові формати. Аудиторія відкрита до нових експериментів. Про це свідчить популярність онлайн-виставок, зародження нішевих заходів (наприклад, літературно-гастрономічні екскурсії, театралізовані екскурсії-квести тощо).

Ці тренди говорять про те, що фестиваль японської культури – це актуальний захід, який буде мати попит серед аудиторії, але його модель не може бути простим копіюванням довоєнних чи закордонних аналогів. Модель фестивалю повинна бути адаптивною, гнучкою з приводу безпекових питань, соціально інтегрованою. Мати чітку соціальну місію – це про посилення бренду через соціальну відповідальність.

2.2. Аналіз конкурентів та аудиторії

Для того, щоб розуміти напрям розвитку, треба не тільки знати сучасні тренди та закордонні приклади подібних заходів. Для визначення стратегічної ніші майбутнього фестивалю японської культури нам необхідно детально проаналізувати конкурентів – «гравців» ринку, які прямо чи опосередковано задовольняють попит на японську культуру та поп-культурне дозвілля в Україні.

Конкуренція в соціокультурній сфері не обмежується боротьбою за гаманець споживача, в сучасних контекстах вона перетворюється на боротьбу за його вільний час, увагу та емоційний ресурс.

Конкурентне середовище для проєкту фестивалю японської культури можна умовно поділити на два основні типи: прямих нішевих та непрямих масових конкурентів.

Серед прямих нішевих конкурентів ми можемо розглянути фестиваль «Японська осінь» [60]. Це щорічний фестиваль, який організовується Українсько-Японським Центром КПІ і є однією з найбільших подій, що популяризує японську культуру в Україні.

Програма: Програма фестивалю включає лекції, майстер-класи з ікебани, чайної церемонії, демонстрації бойових мистецтв та концерти традиційних японських інструментів.

Цінова політика: Усі заходи, такі як концерти, майстер-класи, виставки тощо, є безкоштовними для відвідувачів.

Сильні сторони: високий рівень автентичності, авторитет організаторів (УЯЦ КПІ), відсутність фінансового бар'єру для входу.

Слабкі сторони: повне ігнорування сучасної поп-культури (аніме, манга, J-pop, ігри), що відсікає найактивніший і найчисленніший сегмент молодіжної аудиторії. Формат має скоріше просвітницький, а не розважальний чи комерційний характер.

З цього можемо зробити висновок, що існує вільна ніша для заходу, яка поєднала би повагу до традицій з сучасною поп-культурою, запропонувавши аудиторії більш розважальний та інтерактивний контент.

Також окремо слід розглянути непрямих масових конкурентів. Серед найвідоміших – це Comic Con Ukraine [43]. Це головний фестиваль поп-культури та гік-культури в країні, що проходить на великих майданчиках таких як, Арт-завод «Платформа» в Києві.

Програма: Comic Con є мультижанровим фестивалем і привертає до себе значну частину цільової аудиторії нашого проєкту через свої тематичні зони, які включають аніме, мангу, косплей-шоу. Окрім цього, програма забезпечує інтереси інших суміжних сторін – кіно (зустріч з зірками), геймінг (ігрові зони), комікси (алея митців-художників). Фестиваль орієнтований на гік-ринок в цілому, тому неабияк збільшує цільову аудиторію та відсоток відвідувачів.

Цінова політика: платний захід (середній/високий ціновий сегмент), орієнтований на отримання прибутку.

Сильні сторони: величезний масштаб, потужний бренд, розвинена інфраструктура, можливість залучати міжнародних зірок.

Слабкі сторони: В нашому випадку слабкі сторони Comic Con – це потенційні можливості для нашого проєкту. Тематика Японії – це лише один із багатьох напрямків фестивалю, тому фокус аудиторії розмитий. Шанувальник аніме змушений поділяти простір з фанатами Marvel, DC, відеоігор та настільних ігор. Для них не створюється досвіду занурення, присвяченого лише Японії.

Проаналізувавши цей фестиваль, ми можемо дійти до висновку, що слід працювати із контрастом – запропонувати унікальний досвід з високим рівнем комфорту та уваги до деталей, де відвідувач відчує себе частиною окремої, виключно своєї спільноти.

Для того, щоб чітко побачити незайняту ринкову нішу, ми проаналізували основних конкурентів в таблиці (дод. Б).

Також існують менш масштабні заходи – регіональні аніме-фестивалі (наприклад, Franime [55], HebiHebi [57] в Івано-Франківську). Вони задовольняють локальній попит, але, згідно з відгуками учасників (косплеєрів), часто страждають на критичні інфраструктурні проблеми (наприклад, неналежні гримерки), що знижує загальну якість досвіду отриманого під час фестивалю.

Слід врахувати й освітні та культурні центри (музеї, галереї), які проводять точкові заходи – це можуть бути тематичні виставки або лекції. Але тут формат

нашого заходу дає нам певні переваги з самого початку – ці івенти не створюють цілісного, масштабного фестивального досвіду.

І, наостанок, розглянемо цифрових конкурентів, які не є прямими, але відіграють важливу роль в формуванні попиту серед цільової аудиторії. Це, безпосередньо, такі явища, як стрімінг та піратство. У 2024 році Україна увійшла до топ-6 країн світу за рівнем споживання піратського контенту [30]. Сайти на кшталт UAKino та HDRezka генерують сотні мільйонів візитів, значно випереджаючи легальні платформи на кшталт Netflix чи Megogo. Це формує загрозу для фестивальних заходів – аудиторія звикла отримувати контент безкоштовно і вдома. Тому слід одразу розробити стратегію протидії: наш захід має запропонувати те, що неможливо завантажити з торента – живу емоцію, соціалізацію, тактильний контакт з мерчем, можливість показати себе (косплей).

Тож, можемо зробити висновок: існують більш академічні фестивалі, присвячені традиційній частині Японії, та комерційні, масові, де основа – поп-культура, а Японія – лише мала частка загальної програми. Це дає змогу побачити, що існує чіткий незадоволений попит, який ми можемо використати в своїх цілях – створити платний, якісно організований фестиваль, який на 100% буде присвячений Японії, але при цьому об’єднуватиме в єдиному досвіді і поп-культуру (аніме, J-pop, ігри), і традиції (чайна церемонія, воркшопи, гастрономія). Це і є ключова конкурентоспроможна позиція нашого майбутнього проєкту.

Наступним етапом роботи буде дослідження соціокультурних потреб цільової аудиторії. Цей аналіз допоможе сформувати основу для розробки цінностей фестивалю, а глибоке розуміння потреб, бажань та «болів» ЦА є фундаментом будь-якого успішного проєкту.

Аудиторія фестивалю японської культури – це переважно представники покоління Z (1997–2012 р.н.) та міленіали (1981-1996 р.н.). В умовах війни їхня споживча поведінка та психологічний стан мають специфічні риси. Молодь стає більш прагматичною, але не готова відмовлятися від емоцій. В сучасних реаліях

ціна стає важливішою за бренд, за даними досліджень Gradus Research – «Amid economic challenges, Ukrainians are increasingly guided by product prices. 64% of consumers choose cheaper brands, while only 25% opt for more expensive ones. Notably, younger generations – Gen Z and Millennials – are gradually showing a willingness to spend more on premium products» [46]. Однак ця економія проявляється не всюди: покоління Z схильне до імпульсивних покупок, якщо товар або послуга перетинається з їхнім ціннісним полем або пропонує унікальний досвід. До того ж, вони готові платити більше за продукти, що мають соціальну складову – підтримка ЗСУ або ветеранського бізнесу.

Не аби яку роль відіграє питання соціальної безпеки на самому заході, війна призвела до втрати соціальних зв'язків та розриву суспільства. Молодь шукає якесь місце поза домом і навчанням, де можна почуватися у безпеці та бути прийнятим. Фестиваль розглядається як безпечний простір для самовираження, де можна бути «іншим» без страху осуду.

З даних дослідження все тієї ж компанії Gradus Research, ми можемо побачити, що рівень стресу серед українців сягає 90%, а 39% відчувають емоційне вигорання [46]. У цьому контексті споживання розважального контенту, такого як аніме або ігри та відвідування фестивалів виконує терапевтичну функцію. Це не втеча від реальності, а спосіб відновлення ресурсу для подальшого функціонування. Аніме часто пропонує наративи про подолання труднощів, силу духу та дружбу, що резонує з воєнним досвідом українців.

І на останок, аудиторія, яка складається з покоління Z та міленіалів звикала до великого інформаційного тиску з різних джерел інтернет видань, тож важливо залучити діджитал-інтеграцію для сповіщень і комунікації з нашою ЦА. Для цієї аудиторії межа між онлайн та офлайн світами майже відсутня. Вони дізнаються про події через TikTok, Telegram та YouTube, тому комунікація фестивалю має бути максимально візуальною, швидкою та інтерактивною.

Дізнавшись потреби і особливості нашою ключової аудиторії через аналіз конкурентів ми можемо визначити та сегментувати цільову аудиторію більш детально. Це три категорії людей:

1. Віддані фанати та гік-аудиторія (16-25 років). Це найбільш активна частина ЦА. До неї належать косплеєри, шанувальники аніме та манги, J-pop та японських відеоігор. Мотивація цієї групи – соціалізація (спілкування, зустрічі з іншими косплеєрами), самовираження (наприклад, косплей-дефіле) та доступ до ексклюзивного контенту і тематичного ринку. Ці люди самі створюють та популяризують тренди, вони є творцями атмосфери, тому від них здебільшого залежить загальна атмосфера фестивалю.

2. Поціновувачі (20-35 років). Ця аудиторія не обов'язково ідентифікує себе як гіків, але має глибокий інтерес до окремих аспектів японської культури. Це можуть бути фанати аніме 90-х або культових повних метрів наприклад, аніме студії Гіблі, шанувальники японської кухні, поціновувачі сучасної моди, мистецтва, кіно та мови. Основна їхня мотивація – гедонізм (смачна їжа, естетичне задоволення) та якісне культурне дозвілля.

3. Сім'ї та загальна аудиторія. Тут вік визначити складно, бо ця аудиторія широка. Вона шукає нові, якісні форми культурного дозвілля вихідного дня. Їхня мотивація – культурне збагачення для себе та дітей (наприклад, через майстер-класи та демонстрації).

Аналіз ЦА формує важливий висновок – гік-культура в Україні – це усталений феномен, який вже відійшов від субкультур, тому що домінує серед молоді і не надто відрізняється від уподобань звичайних користувачів. Це означає, що межа між відданими фанатами та поціновувачами стирається і проєкту не потрібно обирати між ними – фестиваль японської культури може (і повинен) орієнтуватися на широку аудиторію, використовуючи поп-культуру та традиції як два головні «магніти» для залучення.

Наступним етапом нашого дослідження буде аналіз потреб цільової аудиторії. Вивчивши вторинні дані, а саме відгуки про конкурентні заходи в соцмережах та ЗМІ, можна підсумувати ключові потреби та болі.

Основні бажання:

1. Атмосфера та соціалізація.

Найчастіше у відгуках про успішні фестивалі згадується «крута атмосфера», «тисячі глядачів» та можливість бути серед однодумців. Фестиваль є в першу чергу місцем для соціалізації.

2. Якісний контент.

На фестивалях відвідувачів цікавить можливість зустрічі з зірковими гостями (наприклад, цього року на FANCON в Києві був запрошений офіційний косплеєр Геральта від CD Project Red, що справило враження на велику частку аудиторії), якісне косплей-дефіле на великій сцені, фотозони, геймерські турніри та широкий тематичний ринок.

3. Гастрономічний досвід.

Популярність аніме та манги безпосередньо вплинула і на зростання популярності японської кухні в Україні. Тому різноманітний фудкорт – це не просто супутня послуга, а один з ключових елементів культурного досвіду, який очікує аудиторія.

Основні болі:

1. Провалля в інфраструктурі.

Особливо цей пункт стосується косплеєрів та виступаючих, що є ядром цільової аудиторії. В інтерв'ю косплеєрка прямо скаржиться на регіональні фестивалі: «На ХебіХебі гримерка – це просто палатка й парта» [3]. Це сприймається як неповага до учасників, які є головними творцями атмосфери. Той факт, що Comic Con для неї є «фестивалем мрії», пов'язаний саме з вищим рівнем організації та інфраструктури.

2. Черги.

У відгуках про масові заходи, як-от Comic Con Ukraine, згадуються величезні черги на вході. Це ж стосується й цьогорічного фестивалю FANCON – стояння в черзі більше трьох годин влітку в спеку +30°C викликало у відвідувачів неабияке обурення. Це свідчить про погане управління потоками та миттєво псує враження.

З цього випливає ключовий висновок: успіх майбутнього фестивалю залежить не тільки від контенту, а, здебільшого, від управління досвідом. Бездоганний сервіс для стейкхолдерів – це конкурентна перевага проєкту, яка є обов'язковим включенням в проєктний план. Менеджерові необхідно виділити ресурси на створення найкращих гримерок для косплеєрів – це стане нашою інвестицією в атмосферу та на впровадження ефективної системи управління потоками та чергами, а це вже інвестиція в лояльність загальної аудиторії.

І заключним етапом цього розділу є SWOT-аналіз майбутнього проєкту фестивалю. Це допоможе нам синтезувати всі дані, залучені в цьому розділі (аналіз ринку, конкурентів та аудиторії) в єдину систему.

Матриця SWOT

1. Strengths (сильні сторони – внутрішні):

- Нам потрібен 100% фокус на Японії, на відміну від розмитого фокусу, наприклад, як у Comic Con Ukraine;
- Унікальне об'єднання поп-культури та традицій через синергію контенту. Це допоможе закрити прогалину на ринку та зайняти нішу, залишену конкурентами;
- Концепція проєкту це культурний обмін і підтримка, а це ідеально вписується у тренд соціальної відповідальності, що є критичним в Україні у 2025 році;
- Основний фокус – вирішення «болів» цільової аудиторії. Як ми визначили вище це інфраструктура для косплеєрів та управління чергами.

2. Weaknesses (слабкі сторони – внутрішні):

- Проєкт є новим і не має сформованої лояльної аудиторії чи авторитету, на відміну від конкурентів;
- Проєкт потенційно залежить від орендованих майданчиків та їх інфраструктури, що несе ризик повторення інфраструктурних помилок;
- Управління настільки різнорідним контентом (гастрономія, косплей, лекторій, ринок) вимагає зрілої та досвідченої команди.

3. Opportunities (можливості – зовнішні):

- Український культурний фонд (УКФ) планує підтримати близько 300 проєктів у 2025 році. Також існують гранти на розвиток креативної економіки що дає нам доступ до фінансування;
- Фестиваль створює незаповнену нішу, яка не має конкурентів;
- Можливість залучити глобальну аудиторію, включно з українцями за кордоном та міжнародних партнерів;
- Можливість залучення комерційних брендів. Це можуть бути продукти харчування, видавці ігор, видавництва манги тощо.

4. Threats (загрози – зовнішні):

- Головна та непередбачувана загроза для будь-якого офлайн-заходу в Україні - це війна;
- цінова конкуренція. «Японська осінь» є безкоштовною, що створює ризик «демпінгу» для аудиторії, чутливої до ціни;
- Comic Con Ukraine є конкурентом за масову поп-культурну аудиторію, маючи значно більший бюджет на програму (наприклад, на запрошення зіркових гостей);
- Ризик суспільного осуду через проведення розважального заходу під час війни.

Проаналізувавши ринок і матрицю SWOT ми можемо подивитись на майбутній фестиваль з усіх боків та сформулювати ключові стратегії для проєктного планування:

- стратегія S-O (сильні сторони + можливості): використання чіткого позиціонування проєкту (наприклад, культурний діалог України з Японією та підтримка креативних індустрій) підвищить шанси на отримання фінансування;
- стратегія S-T (сильні сторони + загрози): синергія контенту допоможе мінімізувати етичні загрози. Фестиваль заради фестивалю не буде вважатися успішним, тому потрібно включити соціальну місію – благодійний аукціон, збір коштів тощо);
- стратегія W-T (слабкі сторони + загрози): полягає в мінімізації потенційних перешкод (відсутність бренду, конкуренція з безкоштовними заходами). Для цього потрібно сфокусуватися на якості – обрати преміальний майданчик для проведення, зосередитися на бездоганному сервісі і вирішити всі проблеми незадоволених стейкхолдерів. Ці дії обґрунтують платний вхід для аудиторії, яка готова платити за комфорт. Цим шляхом можна усунути ще одну загрозу – етичні питання, якщо, наприклад, якийсь відсоток вартості за квитки піде на благодійність;
- стратегія W-O (слабкі сторони + можливості): подолати відсутність бренду допоможуть отримані гранти, завдяки яким буде можливість залучити декількох зіркових гостей. Це миттєво створить авторитет, до того ж дасть інформаційний привід для ЗМІ.

Важливим є те, що проєкт фестивалю «TERASU» спирається на реальні економічні передумови. Зростання ринку манги та активний розвиток українських видавництв свідчать про наявність платоспроможної аудиторії та попиту на японську продукцію. Водночас, соціальний запит на відновлення ментального здоров’я та створення тематичних спільнот створює сприятливе середовище для запуску проєкту, що поєднує розважальну та соціальну функції.

Здатність менеджера гармонізувати ці два аспекти напряму впливає на успіх фестивалю – потрібно забезпечити високий рівень сервісу, як відповідь на болі аудиторії, та інтегрувати соціальну відповідальність, як відповідь на виклики часу.

Таким чином, аналіз ринку підтверджує життєздатність концепції фестивалю «TERASU» як проєкту, що заповнює вільну нішу преміального тематичного досвіду та відповідає на актуальні потреби українського суспільства в умовах війни. До того ж, аналіз українського ринку та потреб у соціокультурній сфері показав нам не просто наявність вільної ніші, але й глибоке полярне розділення серед подій, прямо чи опосередковано присвячених японській тематиці. Ринок чітко сегментований на два полюси – традиційний («Японська осінь»), який є безкоштовним, просвітницьким та повністю ігнорує сучасну поп-культуру; і масовий (Comic Con Ukraine), який орієнтований на розваги, але включає в себе «Японію» як один із багатьох сегментів.

Цей феномен формує чіткий незадоволений попит та створює незаповнену нішу для нашого проєкту, який буде базуватися на синергії контенту. Ми можемо зробити висновок, що у споживачів існує потреба у преміальному, якісному заході (вони готові платити за якість), який буде на 100% сконцентрований на Японії, але буде поєднувати дві сторони – і поп-культурні явища (аніме, манга, J-pop, ігри), і традиційні (майстер-класи, кухня, мистецтво).

Важливим висновком аналізу є те, що успіх фестивалю залежить не тільки від контенту, а й від якості сервісу та інфраструктури. Таким чином, вирішення цих «болів» через створення обладнаних гримерних, впровадження системи проти черг, перестає бути просто статтею витрат, воно перетворюється на ключову ціннісну пропозицію і є маркетинговим аргументом проєкту.

Висновки до розділу II

Отже, аналіз ринку допоміг дослідити сучасні тренди фестивального ринку, підтвердив актуальність розробки фестивалю. До того ж, він надав чіткі стратегічні орієнтири для його проєктування: синергія поп-культури і традицій, фокус на преміальному сервісі та інтеграція соціальної місії для відповіді на етичні виклики, виявлені у SWOT-аналізі. Ці висновки слугують фундаментом для практичної розробки проєкту, яка буде деталізована у наступному розділі.

РОЗДІЛ ІІІ. РОЗРОБКА ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ФЕСТИВАЛЮ ЯПОНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ «TERASU»

3.1. Матриця SROI як головний інструмент адвокації проєкту

SROI – це система для вимірювання та вираження в грошовому еквіваленті соціальної, екологічної та економічної цінності, створеної проєктом. Це дозволяє переконливо демонструвати його важливість для суспільства стейкхолдерам, в тому числі державним органам. Методологія SROI унікальна тим, що має так званий потрійний критерій – це вплив на економіку, суспільство та довкілля.

Процес розрахунку включає декілька ключових моментів:

- визначення стейкхолдерів. Менеджер ідентифікує всі групи, які можуть зазнати змін внаслідок реалізації проєкту. Це відвідувачі, волонтери, митці та виступаючі, місцевий бізнес, органи місцевого самоврядування;
- картографування результатів. Потрібно визначити ключові позитивні (і потенційно негативні) зміни, які переживуть стейкхолдери. Для волонтера результатом його співпраці з проєктом буде здобуття нових навичок, для відвідувача – простір для дозвілля та покращення настрою, для місцевого бізнесу – репутація та реклама;
- монетизація результатів. Кожний результат отримує фінансовий еквівалент (що, звичайно, підкріплений існуючими дослідженнями). Наприклад, вартість здобутих волонтером навичок можна оцінити через ринкову вартість аналогічних тренінгів, а зниження соціальної ізоляції може призвести до покращення ментального стану відвідувачів, що, в свою чергу, позитивно відобразиться на безоплатних медичних послугах;
- розрахунок коефіцієнта SROI. Після збору та аналізу для формування попередньої бази даних, менеджер може приступати до розрахунку. Загальна монетизована цінність усіх позитивних результатів ділиться на загальну суму

інвестицій в проєкт. І якщо ми отримуємо, наприклад, 5:1, то це буде означати, що кожна інвестована гривня створила 5 гривень соціальної цінності.

Якщо брати фестиваль японської культури, то ключовими результатами проведення заходу можуть бути покращення міжкультурних зв'язків, розвиток навичок у волонтерів, зміцнення спільноти, додатковий дохід для бізнесу, підвищення репутації міста та, в свою чергу, туристичної привабливості.

Сучасний менеджер соціокультурного проєкту повинен «відстоювати» та доводити цінність заходу. SROI є головним інструментом цієї адвокації, особливо у відповідь на етичні загрози. Ця методологія в значній мірі спрощує задачу менеджера – він не просто констатує соціальну користь, а проводить розрахунок SROI (спочатку прогнозний, а потім фактичний).

- ідентифікація результатів: покращення ментального здоров'я відвідувачів за рахунок створення простору для дозвілля, розвиток навичок у волонтерів, залучення людей до важливої благодійної справи, зміцнення спільноти, розвиток та додатковий дохід для малого бізнесу за рахунок участі на ярмарку;
- монетизація: наприклад, вартість здобутих волонтерами навичок оцінюється через ринкову вартість подібних тренінгів. До того ж, через опитування можна визначити дохід бізнесу;
- розрахунок: загальну монетизовану цінність результатів ділимо на загальну суму інвестицій в проєкт.

Після цього ми отримуємо коефіцієнт, який буде слугувати аргументом для стейкхолдерів, які інвестуватимуть в захід. Ця матриця допоможе нам довести, що фестиваль – не витрата, а соціальна інвестиція.

Розрахунок коефіцієнта SROI

1. Стейкхолдер: відвідувачі

Прогнозована кількість: 3000+ осіб.

Вкладення:

- фінанси: 500 грн (вартість квитка) + додаткові витрати на фудкорт та ярмарок;
- час: приблизно 8 годин перебування на заході.

Результати:

- 3000+ платних відвідувачів;
- показник задоволеності не нижче 8/10;
- проведення 10+ освітніх заходів (майстер-класи, лекції).

Наслідки:

- покращення ментального здоров'я (простір для дозвілля, отримання позитивних емоцій, що слугує ментальним відновленням у стресовий період);
- отримання нових знань та навичок (участь у лекторіях та майстер-класах);
- посилення соціальних зв'язків (безпечний простір для спілкування однодумців).

Фінансові еквіваленти:

- для ментального здоров'я: повноцінний досвід, спрямований на покращення добробуту. Оцінка цінності – 1000 грн/особа;
- для знань, навичок: ринкова вартість одного культурного майстер-класу складає приблизно 500 грн/особа.

Розрахунок:

- цінність добробуту: 3000 відвідувачів * 1000 грн = 3000000 грн;
- цінність знань (припускаючи, що 30% відвідувачів візьмуть участь): 900 * 500 грн = 450000 грн;
- загальна цінність: 3450000 грн.

2. Стейкхолдер: волонтери

Прогнозована кількість: 50+ осіб.

Вкладення:

- час: приблизно 16 годин (на 2 дні фестивалю).

Результати:

- 50+ проінструктованих волонтерів;
- забезпечення волонтерів харчуванням, чіткими обов’язками (через інструктаж та координацію).

Наслідки:

- отримання нових професійних навичок у сфері івент-менеджменту, комунікацій та командної роботи;
- розширення соціального капіталу (нові знайомства, відчуття причетності до значущої події).

Фінансові еквіваленти:

- для навичок: ринкова вартість 2-денного тренінгу з івент-менеджменту та розвитку «м’яких навичок» складає приблизно 5000 грн/особа.

Розрахунок:

- цінність навичок: 50 волонтерів * 5000 грн = 250000 грн;
- загальна цінність: 250000 грн.

3. Стейкхолдер: косплеєри та артисти.

Прогнозована кількість: 100+ учасників.

Вкладення:

- фінанси: витрати на матеріали для костюмів та реквізиту для участі;
- час: сотні годин особистого часу для створення образу та репетиції виступу.

Вкладення з боку проєкту:

- витрати на обладнання комфортних гримерних зон з дзеркалами, якісним освітленням, розетками, водою;
- призовий фонд косплей-шоу та гонорари артистам.

Результати:

- 100+ учасників косплей-шоу та артистів;

- досягнення цільового показника задоволеності інфраструктурою не нижче 9/10 балів.

Наслідки:

- платформа для самовираження (можливість виступити на великій сцені, отримати якісний контент (фото/відео) для власного портфоліо;
- відчуття поваги та професіоналізму (забезпечення якісних умов праці підвищує лояльність, якість виступів та загальну атмосферу фестивалю.

Фінансові еквіваленти:

- для портфоліо: ринкова вартість послуг для створення професійного портфоліо (оренда студії, послуги фотографа та відеографа) складає приблизно 5000 грн/особа.

Розрахунок:

- цінність портфоліо: 100 артистів * 5000 грн = 500000 грн;
- загальна цінність: 500000 грн.

4. Стейкхолдер: малий бізнес (ярмарок + фудкорт).

Прогнозована кількість: 30+ учасників.

Вкладення:

- орендна плата за участь у маркеті чи фудкорті;
- собівартість товарів, логістика, зарплата персоналу.

Результати:

- 30+ малих підприємств (аніме-магазини, локальні заклади харчування, митці), які взяли участь у заході.

Наслідки:

- додатковий дохід (продажи товарів чи послуг під час фестивалю);
- маркетингове охоплення: прямий доступ до цільової аудиторії в 3000+ людей;
- підтримка економіки: важлива можливість для малого бізнесу отримати дохід в умовах війни.

Фінансові еквіваленти:

- для доходу: оціночний додатковий дохід (без собівартості товару) на одного учасника за 2 дні фестивалю складає приблизно 50000/бізнес;
- для маркетингу: ринкова вартість таргетованої рекламної кампанії складає приблизно 5000/бізнес.

Розрахунок:

- цінність доходу: 30 бізнесів * 50000 грн = 1500000 грн;
- цінність маркетингу: 30 бізнесів * 5000 = 150000 грн;
- загальна цінність:1650000 грн.

5. Стейкхолдер: місцева громада м. Харків

Вкладення:

- надання дозволу на проведення;
- непряме використання міської інфраструктури.

Результати:

- проведення масштабного, безпечного соціокультурного заходу;
- досягнення цільових показників охоплення у ЗМІ.

Наслідки:

- покращення іміджу та репутації міста (демонстрація привабливості та життєздатності міста, створення позитивного іміджу);
- благодійний внесок (10% вартості квитка йде на підтримку ЗСУ);
- зміцнення міжкультурних зв’язків.

Фінансові еквіваленти:

- для репутації: еквівалентна вартість реклами у ЗМІ складає приблизно 200000 грн;
- для благодійності: гарантована сума зібраних коштів.

Розрахунок:

- цінність репутації: 200000 грн;
- цінність благодійності: 3000 квитків * 500 грн * 10% = 150000 грн;

- загальна цінність: 350000 грн.

Отож, ми виконали детальний прогнозований аналіз вкладень та фінансових еквівалентів для різних категорій цільової аудиторії, що дає нам змогу розрахувати кінцевий коефіцієнт SROI.

Спочатку нам потрібно підсумувати загальну валову цінність для всіх стейкхолдерів: 3450000+250000+500000+1650000+350000=6200000 грн.

Але для отримання достовірного та більш консервативного результату, необхідно скоригувати валову цінність. Для цього ми застосуємо єдиний консервативний коефіцієнт у розмірі 30%. Тоді ми отримуємо 6200000 – 30% = 4340000 грн.

Для того, щоб отримати коефіцієнт SROI, нам потрібно чисту соціальну цінність поділити на загальні інвестиції. Тож прогнозований коефіцієнт виходить 4340000:1500000 = 2,89:1.

Проведений вище аналіз прогнозує, що кожна 1 гривня, інвестована у фестиваль, створює 2 гривні 89 копійок вимірної соціальної, економічної та культурної цінностей. Тобто загальний бюджет проєкту в 1,5 млн грн – це не просто стаття витрат, фестиваль запустить процеси, які згенерують суспільну користь на суму понад 4, 34 млн грн. І цей показник (2,89:1) підтверджує життєздатність та ефективність запропонованого плану заходу.

Звіт SROI одразу змінює характер переговорів з інвесторами, бо перетворює «прохання про фінансування» на пропозицію стати партнерами у реалізації проєкту. Інвестуючи в фестиваль, спонсор отримує не лише маркетингові переваги (брендування), але й участь у внеску для досягнення цілей корпоративної соціальної відповідальності. В нашому випадку це:

- підтримка ментального здоров’я;
- підтримка малого бізнесу;
- професійний розвиток молоді;
- розвиток креативних індустрій (створення професійної платформи для косплеєрів та артистів);

- пряма допомога у благодійності та підтримка громади.

Завдяки цьому аналізу ми можемо доказати, що фестиваль «TERASU» – це не просто захід, це – фінансово обґрунтований, ретельно спланований проєкт, який буде мати ефект та результат. Він займає вільну ринкову нішу, вирішує конкретні проблеми (болі) цільової аудиторії та відповідає на етичні виклики часу. Тому інвестиції в «TERASU» – це ефективний спосіб досягти культурних, соціальних та економічних цілей.

3.2. Організаційне проєктування

Детально розглянувши теоретичні засади нашої теми і проаналізувавши ринок і аудиторію, ми можемо переходити до безпосередньої розробки фестивалю японської культури. Вона буде представлена згідно з п’ятифазною моделлю життєвого циклу проєкту (ініціація, планування, виконання, моніторинг і контроль, закриття). В цьому підрозділі ми розглянемо етапи ініціації, формування команди та бюджетування.

Фаза 1. Ініціація. Згідно з представленою моделлю, ця фаза є етапом, де менеджер виконує візіонерські та дипломатичні функції. Наша задача – перетворити концепцію на життєздатний проєкт.

1. Концепція, назва та місія, слоган, логотип.

Проєкт фестивалю японської культури під назвою «TERASU» (Терасу). Назва походить від японського дієслова «照らす» (terasu), що означає «освітлювати», «осяювати». Ця назва несе в собі подвійний сенс, що формує місію проєкту:

- культурна місія: «освітити» українське суспільство, надати якісний і багатогранний досвід, познайомити з японською культурою – від її традиційних форм до сучасних поп-культурних явищ;
- соціальна місія: «давати світло» та надію у складні часи, створюючи безпечний, інклюзивний соціокультурний простір для самовираження молоді та підтримки креативних індустрій.

Соціальна місія є обов'язковою складовою, бо вона підкріплена сучасними реаліями і відповідає на прямий запит цільової аудиторії. До того ж, вона мінімізує етичну загрозу, що позначена в нашому SWOT-аналізі («не на часі»). Проєкт «TERASU» позиціонується не як суто розважальний, а як соціально-відповідальний культурний захід, що сприяє міжкультурному діалогу та підтримує економіку (малий бізнес).

2. Унікальна торгова пропозиція (УТП).

Базуючись на аналізі конкурентів, УТП фестивалю формулюється наступним чином: «Перший в Україні преміальний фестиваль, що поєднує автентичні традиції та яскраву поп-культуру Японії з бездоганним сервісом для кожного відвідувача».

Ця пропозиція чітко формулює привілеї та унікальність - ми відрізняємось від безкоштовної суто автентичної «Японської осіні» і від розмитого масового Comic Con.

3. Цілі та завдання проєкту за системою SMART.

Відповідно до вимог ми формулюємо наступні цілі:

- Specific (конкретні): запустити та провести дводенний фестиваль японської культури «TERASU» у м. Харків.
- Measurable (вимірювані): залучити 3000+ унікальних платних відвідувачів. Залучити 30+ комерційних учасників (ярмарок, фудкорт). Досягти рівня задоволеності відвідувачів не нижче 8/10 в пост-фестивальному опитуванні. Зібрати визначену суму на благодійність.
- Achievable (досяжні): цілі базуються на аналізі попиту та місткості потенційних локацій.
- Relevant (релевантні): проєкт сприяє популяризації міжкультурного діалогу, підтримує креативну економіку та малий бізнес, створює якісний продукт для дозвілля молоді.
- Time-bound (обмежені в часі): фестиваль триватиме два дні, запланований він на серпень 2026 року.

4. Ідентифікація та аналіз стейкхолдерів.

Ключові стейкхолдери: команда організаторів, інвестори/спонсори, косплеєри та артисти (творці контенту), місцева влада (дозволи), волонтери.

Вторинні стейкхолдери: ЗМІ, малий бізнес (учасники ярмарку, фудкорти), загальна аудиторія (відвідувачі), культурні центри.

Аналіз стейкхолдерів є критично важливим для нашого проєкту. Завдяки йому ми визначили «болі» аудиторії», усунення яких повністю змінює фокус на пріоритети. Тепер категорія «косплеєри» відноситься не до вторинних стейкхолдерів, а до ключових, бо ці люди є спів-творцями контенту і від них залежить загальна атмосфера фестивалю.

Без якісного косплею та виступів фестиваль втрачає візуальну привабливість. Тому потреби цієї групи (якісні гримерні, зони відпочинку, повага) розглядаються не як додаткова послуга, а як пріоритетне логістичне завдання.

5. Статут проєкту.

Цю фазу ми завершуємо створенням формального документа, який фіксує всі ключові моменти.

- Назва проєкту: Фестиваль японської культури «TERASU».
- Менеджер проєкту: Щагін Віталій Юрійович.
- Цілі: проаналізовані в третьому розділі першої фази (Цілі та завдання проєкту за системою SMART).
- Опис та унікальна торгова пропозиція: проаналізовані в першому та другому розділах першої фази (Концепція, назва та місія; Унікальна торгова пропозиція (УТП) відповідно).
- Попередній бюджет: орієнтовна сума складає 1.5 млн грн.
- Ключові стейкхолдери: проаналізовані в четвертому розділі першої фази (Ідентифікація та аналіз стейкхолдерів).
- Основні ризики: безпекові, фінансові, етичні. Детальніше розглянемо у фазі «Планування».

Фаза 2. Детальне планування та організаційна структура. Цей етап передбачає розробку детальної «дорожньої карти» – комплексного плану управління проєктом. Менеджер винокує роль «архітектора», складає графіки, WBS та бюджети.

1. Ієрархічна структура робіт (WBS).

Для ефективного управління таким складним проєктом, як фестиваль, слід розбити його на окремі дрібніші роботи. В нашому випадку це будуть:

- управління проєктом: адміністрація, юридичний супровід, фінанси;
- програма та контент: куратор зони «Поп-культура», куратор зони «Традиції», куратор зони «Кухня», куратор зони «Маркет», букінг артистів, управління сценою, лекторій;
- логістика та інфраструктура: вибір та забудова локації, технічне забезпечення (звук/світло), інтернет, управління інфраструктурою для учасників (гримерні), управління потоками (вхід, навігація);
- маркетинг та PR: SMM, робота зі ЗМІ, інфлюенсери, дизайн, реклама;
- фандрайзинг, партнерство: робота зі спонсорами, гранти, управління учасниками ярмарку та фудкорту;
- управління персоналом: набір та координація волонтерів, робота з найнятими працівниками;
- безпека та робота з ризиками: охорона, медична служба, пожежна безпека, план евакуації, карта з місцями укриття).

2. Формування команди та матриця відповідальності (RACI).

Формується ядро команди (5-7 людей), які володіють необхідними управлінськими та лідерськими навичками (використовують синтез твердих та м’яких). Для того, щоб якісно розподілити відповідальність між членами проєкту, використаємо матрицю RACI.

- R (Responsible / Виконавець): логістичний менеджер;
- A (Accountable / Відповідальний): проєктний менеджер;

- C (Consulted / Консультанти): представники косплей-спільноти (це гарантує, що інфраструктура відповідатиме реальним потребам, а не уявленням організаторів);
- I (Informed / Інформовані): маркетинг-відділ (для використання цієї переваги у промо-кампанії).

3. Бюджет та мобілізація ресурсів.

На цьому етапі розробляється детальний кошторис. Стратегія мобілізації ресурсів базується на диверсифікації джерел фінансування. В нашому випадку це можуть бути:

- Український культурний фонд (УКФ), Японська Фундація (грантовий фандрайзинг);
- бренди (техніка, напої, видавництва манги – корпоративне спонсорство);
- продаж квитків;
- орендна плата від орендованих «столів» – за участь у ярмарку та встановлення фудкортів.

Процес подачі на грант УКФ розглядається не лише як фандрайзинг, але і як стратегія легітимізації. Успішне отримання гранту миттєво надасть новому проєкту «знак якості» та авторитет, що полегшить подальші переговори зі спонсорами та медіа.

4. Управління ризиками.

На основі SWOT-аналізу формується таблиця управління ключовими ризиками (див. додаток В). Аналізується вірогідність виникнення ризику, вплив на успішність проєкту та розробляється певна стратегія реагування.

5. Логістичний план (стратегічне вирішення «болів» цільової аудиторії).

Для того, щоб реалізувати унікальну торгову пропозицію, потрібно пріоритизувати «болі» нашої ЦА. Тому ми будемо працювати з двома ключовими аспектами:

- інфраструктура. Потрібно спроєктувати та обладнати гримерні зони для косплеєрів (зробити їх місткими, безпечними, добре освітленими). Вони повинні

містити дзеркала, розетки, кулери з водою та окремими місцями для збереження речей. Доступ до цієї зони повинен регулюватися наявністю спеціальних браслетів для учасників;

- управління потоками (черги). Для якісного управління потрібно впровадити систему електронної реєстрації з QR-кодами. Для запобігання великого накопичення людей на вході буде розподіл на 3-4 окремі зони сканування. Це можуть бути два загальних потоки «Звичайний квиток», по одному «VIP квиток» та «Учасник фестивалю». До того ж, повинна бути чітка навігація всередині локації (для чого потрібні волонтери, які будуть направляти людей в потрібні зони; можлива розробка карти локацій).

3.3. Реалізація та маркетинговий супровід

В цьому підрозділі ми приступаємо до безпосереднього втілення заходу.

Фаза 3. Планування контенту та маркетингова стратегія. Цей етап відповідає фазі «Виконання». Тут план перетворюється на складання переліку конкретних програм та активностей.

1. Розробка програми фестивалю.

Для зручності та уникнення хаосу потрібно зонувати простір згідно з запитами усіх категорій цільової аудиторії. Через те, що наш фестиваль побудований на синергії двох сторін – традиції і сучасність – потреби ЦА можуть відрізнятись. Тому ми створимо 4 зони, які будуть відігравати різні ролі: «Поп-культура», «Традиції», «Кухня», «Маркет». Детальніше розглянемо їх нижче:

- Зона «Поп-культура»: орієнтована на відданих фанатів.

Головна сцена: масштабне косплей-дефіле (з професійним журі та призовим фондом), J-Pop/J-Rock кавер-виступи, зустрічі із зірковими гостями (блогери, актори озвучки).

Геймінг-зона: турніри з японських ігрових франшиз (Street Fighter, Tekken).

Лекторій «Otaku»: лекції про історію манги, аналіз аніме-новинок, тренди індустрії.

- Зона «Традиції»: орієнтована на «поціновувачів» та «загальну аудиторію».

Зона майстер-класів: каліграфія (шодо), ікебана, орігамі, основи японської мови.

Зона демонстрацій: чайна церемонія, одягання кімоно (з можливістю фото), демонстрації бойових мистецтв (кендо, айкідо).

Лекторій «Sensei»: лекції про японське кіно, класичну літературу, філософію.

- Зона «Кухня»: орієнтована на всі категорії ЦА.
- Розширений фудкорт з автентичною японською кухнею (рамен, тайякі, такоякі, онігірі – з фокусом не лише на суші).
- Зона «Маркет»: також може бути орієнтована на всі категорії ЦА.

Це комерційний ярмарок (аніме-товари, манга) та столи з локальними художниками та митцями, що створюють в аніме- або японській стилістиці.

2. Маркетингова та цінова стратегія.

Ключовим елементом маркетингової стратегії є обґрунтування платного входу для аудиторії. Ціна 500 грн/день позиціонується не як плата за вхід, а як інвестиція. Ключові тези ціннісної пропозиції:

- якість: інвестиція в комфорт. Ми гарантуємо професійні гримерні, відсутність черг на вході (відповідь на «болі» цільової аудиторії), зручні зони по інтересам, фудкорт та урахування запитів всіх категорій ЦА;
- унікальність: 100% фокус на Японії – від поп-культурних явищ до культурних традицій – на одній локації;
- соціальна відповідальність: 10% вартості від квитка підуть на підтримку Збройних Сил України. Це додатково і відповідь на етичну загрозу.

Таким чином, ми даємо зрозуміти покупцю, що він не просто витратить гроші, а інвестує в своє задоволення, отримує якісний сервіс і бере участь в благодійній акції.

Фази 4 та 5. Моніторинг, контроль та оцінка успішності. Застосування моделі оцінки KPI і матриці SROI, детально описаної у підрозділі 3.1 є ключовими для вимірювання успіху проєкту та звітування перед стейкхолдерами.

1. План моніторингу та контролю.

Ця фаза відбувається паралельно з виконанням.

Під час підготовки: щоденний моніторинг продажу квитків, щотижневі наради команди для контролю графіку (Діаграма Ганта) та бюджету.

Під час заходу: робота операційного штабу на локації, координація волонтерів та персоналу через зручні канали для зв’язку, миттєве реагування на проблеми та ризики (наприклад, черги до конкретної фотозони, проблеми з безпекою).

2. Критерії оцінки успіху.

Успіх соціокультурного проєкту не може вимірюватись лише прибутком. Тому ми використаємо більш збалансовану систему показників, яку адаптували з запропонованої моделі в розділі 1.3 (відповідної до критеріїв SMART) (див. додаток Г).

3. Оцінка соціального впливу (SROI).

Важливий етап для доведення цінності проєкту спонсорам. Детально розглянутий у першому підрозділі практичної частини.

4. Етап закриття проєкту.

Це завершальна фаза циклу.

Отож, розробка проєкту довела, що соціокультурний фестиваль є надзвичайно складною багатокомпонентною системою, яка вимагає унікального підходу. І управління цією системою вимагає глибокого розуміння сучасних

контекстів, трендів та гнучкого застосування інструментів проєктного менеджменту.

Складність фестивалю полягає не лише в управлінській діяльності, а й у необхідності гармонізувати суперечливі цілі: сучасний соціокультурний захід повинен бути актуальним і відповідати всім вимогам цільової аудиторії – бути культурно-просвітницьким, комерційно життєздатним та соціально відповідальним. Аналіз двох абсолютно полярних, подібних нашому, заходів визначив вільну нішу – це масовий захід, що синтезує в собі і традиції, і поп-культуру, але 100% орієнтований на Японії.

Тому зонування локації на фестивалі «TERASU» (зони «Поп-культура», «Традиції», «Кухня», «Маркет») стало ключовим управлінським рішенням. Це допомогло фізично розділити основні цілі і одночасно задовільнити запити різних категорій цільової аудиторії, не допускаючи хаосу.

Унікальність проєкту полягає не тільки в синергії двох полюсів, а й в унікальній торговій пропозиції (преміальний фестиваль з бездоганним сервісом), що є прямою відповіддю на всі «болі» основної цільової аудиторії. Аналіз ринку показав, що ключові стейкхолдери (зокрема, косплеєри) страждають від інфраструктурних провалів (погані гримерки, черги) на конкуруючих заходах. Наш план заключався в тому, щоб перетворити вирішення цих болів на головну конкурентну перевагу, інвестувавши в якісно обладнані гримерні зони та впровадивши систему електронного управління чергами. Окрім цього, соціальна місія проєкту («давати світло», як зазначено в назві, та залучатись до благодійності) – це стратегічна відповідь на етичну загрозу «не на часі», яка підвищує стійкість проєкту.

Практична розробка фестивалю «TERASU» підтвердила вирішальну роль менеджера соціокультурної діяльності та необхідність володіння ним усім спектром управлінських компетенцій. Той менеджер, який здатен поєднувати м’які та тверді навички при організації соціокультурного заходу, отримає вмотивовану команду, детальний план, чітку місію та ціль, заручиться

підтримкою спонсорів та вибудує довгострокові відносини з «донорами» і на виході отримає успішній проєкт та високий рівень задоволеності відвідувачів.

Висновки до розділу ІІІ

Успішність проєкту залежить не тільки від ідеї та творчої частини роботи: кожен соціокультурний захід повинен мати чітку стратегію та план реалізації. Використання матриці розрахунку SROI дозволило нам перетворити абстрактну ідею в обґрунтовану пропозицію для інвесторів. Без належної підтримки від громади та аудиторії успішність фестивалю може бути під загрозою, тому ми зосередилися на формулюванні ціннісної пропозиції та вирішенні основних болів цільової аудиторії. Отож, модель фестивалю «TERASU» демонструє, що навіть у складних умовах можна створити стійкий життєздатний проєкт, якщо грамотно підійти до аналізу ринку та ЦА.

ВИСНОВКИ

Отож, в процесі виконання магістерської роботи ми досягнули її ключової мети – теоретично обґрунтували ключові засади проєктного менеджменту СКД, що дозволило нам реалізувати на практиці фестиваль японської культури «TERASU».

Проаналізувавши основні поняття менеджменту, ми виявили, що класичні підходи, орієнтовані на управлінські процеси, є недостатніми для соціокультурної сфери. Специфіка полягає в тому, що головна мета таких проєктів – не отримання прибутку, а створення комплексної цінності (соціальної, культурної, освітньої, рекреаційної тощо). Це вимагає певної адаптації та переходу від жорсткого дотримання процесів до гнучких, орієнтованих на людину моделей.

Визначивши роль менеджера СКД, ми встановили, що вона трансформується протягом життя проєкту: він не просто адміністратор, його функції вимагають знання інших дисциплін та швидкої адаптації до змін, тобто використання гнучких методів до управління проєктами, на що і спирається концепція PMBOOK 7-го видання. Сучасний менеджер – це візіонер, культурний дипломат, підприємець, маркетолог. Його ключовим завданням є балансування між творчою унікальністю, комерційною життєздатністю та очікуваннями різнорідних зацікавлених сторін (стейкхолдерів).

Дослідивши життєвий цикл проєкту та основні стратегічні аспекти управління, можемо зробити висновок, що на кожному етапі, від ініціації до закриття, проєкт потребує постійного контролю. В умовах невизначеності можливість адаптуватися до змін відіграє одну з найважливіших ролей. До того ж, успішність фестивалю залежить від здатності менеджера вирішувати три стратегічні завдання – ефективно мобілізувати ресурси, управляти людьми та вміло взаємодіяти із зовнішнім середовищем.

Також окрему увагу було приділено особливостям проектного менеджменту в умовах воєнного стану. На практиці в реалізації проєктів використовують такий інструмент як ризик-менеджмент, але в умовах війни цього не достатньо, тож необхідно розширити стандартні протоколи і включити до них ті, що вимагають сучасні умови проєктного менеджменту в Україні.

Проаналізувавши закордонний та український фестивальні ринки, ми визначили особливість сучасних трендів та основні тенденції розвитку фестивалів, присвячених японській тематиці. Це дозволило нам підтвердити актуальність нашого проєкту та дослідити основні моменти, які впливають на сучасність фестивалю та відповідність запитам суспільства.

Охарактеризувавши конкурентів та цільову аудиторію, ми змогли умовно поділити ринок на два полюси – академічний та поп-культурний – що дозволило нам винайти і зайняти вільну нішу, яка побудована на синергії цих двох сторін. До того ж, аналіз потреб аудиторії допоміг виявити основні «болі» ЦА. Ми можемо зробити висновок, що серед молоді є попит на преміальний, платний фестиваль, який пропонує високу якість сервісу. Дослідження показало, що важлива не сама трансформація та види контенту, а, скоріше, робота з вирішенням інфраструктурних проблем (якісні гримерні зони, ефективне управління чергами), які часто ігнорують конкуренти.

Розрахунок коефіцієнту SROI став ключовим інструментом для визначення значущості нашого проєкту фестивалю в очах спонсорів, що дуже важливо в рамках роботи з соціокультурними проєктами, він допоміг нам перетворити абстрактну ідею в фінансово обґрунтовану пропозицію. Це дозволить успішно представити проєкт спонсорам та їхньою мовою пояснити ціннісну важливість фестивалю.

Виконання попередніх завдань призвело до логічної фінальної дії – розробки детального плану для фестивалю японської культури. І подальші перспективи – це безпосереднє втілення фестивалю в життя. Це дозволить перевірити ефективність та успішність розробленої моделі, а отриманий досвід

стане корисним кейсом для організаторів інших соціокультурних проєктів в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАННИХ ДЖЕРЕЛ

1. 15 подій фестивалю BookForum, які варто відвідати // Суспільне Культура. URL: https://suspilne.media/culture/1127441-15-podij-festivalu-bookforum-aki-varto-vidvidati/ (дата звернення: 18.11.2025).

2. Актуальні проблеми сучасного дизайну // КНУТД. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/21020/1/APSD_2022_V1_P259-262.pdf (дата звернення: 17.10.2025).

3. Аніме-фестивалі й Франківськ: розмова з косплеєркою // Інформатор. URL: https://if.informator.ua/2023/08/12/anime-festyvali-j-frankivsk-rozmova-z-kospleyerkoyu/ (дата звернення: 15.09.2025).

4. Бушуєв С. Д., Бушуєва Н. С. Управління проектами: Основи фахових знань і система оцінки компетентності проектних менеджерів (National Competence Baseline, NCB UA Version 3.1). 2-ге вид. Київ : ІРІДІУМ, 2010. 208 с.

5. Вісник НАКККіМ. URL: https://journals.uran.ua/visnyknakkkim/article/view/152961 (дата звернення: 25.10.2025).

6. Вітчизняний та зарубіжний досвід формування і розвитку // Вісник Львівської політехніки. URL: https://science.lpnu.ua/uk/smeu/vsi-vypusky/vypusk-3-nomer-1-2021/vitchyznyanyy-ta-zarubizhnyy-dosvid-formuvannya-i-rozvytku (дата звернення: 18.11.2025).

7. Войтенко О. С. Креативні механізми управління проектами : дис. … д-ра філософії. Київ, 2020. URL: https://www.knuba.edu.ua/wp-content/uploads/2023/10/073phd-creative-mech-voitenko-2020.pdf (дата звернення: 12.09.2025).

8. Гранти для розвитку креативної економіки 2025-2026 // UCCR. URL: https://uccr.org.ua/mozhlyvosti/hranty-dlia-rozvytku-kreatyvnoi-ekonomiky-2025-2026/ (дата звернення: 18.11.2025).

9. Економіка та держава. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2019/55.pdf (дата звернення: 18.11.2025).

10. Ефективне управління проектними ризиками // Flexi Project. URL: https://flexi-project.com/uk/efektivne-upravlinnya-proektnimi-rizikami/ (дата звернення: 18.11.2025).

11. Збірник матеріалів конференції // НАКККіМ. URL: https://nakkkim.edu.ua/images/Instytuty/nauka/vydannia/Zb_mater_konferencii_10_04_2025.pdf (дата звернення: 18.11.2025).

12. Збірник матеріалів конференції ЗНУ. URL: https://aprei.com.ua/wp-content/uploads/2020/06/ZBIRNYK-MATERIALIV-KONFERENCZIYI-ZNU.pdf (дата звернення: 18.11.2025).

13. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком : навч. посіб. Суми : Університетська книга, 2005. С. 18.

14. Інформаційне забезпечення // Кременчуцький національний університет. URL: https://document.kdu.edu.ua/info_zab/028_172.pdf (дата звернення: 18.11.2025).

15. Комарніцька О. В. Сутність і різновиди проєктів у сфері культури // Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв. 2024. № 1. С. 137–143. URL: https://elib.nakkkim.edu.ua/bitstream/handle/123456789/5421/Visnyk_2024_1_DOI-137-143.pdf (дата звернення: 17.10.2025).

16. Креативні індустрії і молодіжне підприємництво // ResearchGate. URL: https://www.researchgate.net/publication/372766275_KREATIVNI_INDUSTRII_I_MOLODIZNE_PIDPRIEMNICTVO (дата звернення: 18.11.2025).

17. Креативні технології управління проектами та програмами : монографія / С. Д. Бушуєв та ін. Київ : Самміт-Книга, 2010. 768 с.

18. Менеджмент соціокультурної діяльності // НАКККіМ. URL: https://nakkkim.edu.ua/images/Instytuty/in_prakt_kulturolohii/K_art-menedzhment/RP/Menedzh_sots_d.pdf (дата звернення: 18.11.2025).

19. Мунтян В. А. Удосконалення менеджменту соціокультурної діяльності в системі розвитку регіонального туризму. URL: https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/7171/1/%D0%9C%D1%83%D0%BD%D1%82%D1%8F%D0%BD%20%D0%92.%20%D0%90..pdf (дата звернення: 18.11.2025).

20. Науковий вісник. Філологічні науки // Одеський національний університет. URL: http://www.vestnik-philology.mgu.od.ua/archive/v45/part_2/22.pdf (дата звернення: 17.10.2025).

21. Новини // Українське радіо. URL: https://ukr.radio/news.html?newsID=106065 (дата звернення: 18.11.2025).

22. Новини культури // Вечірній Київ. URL: https://vechirniy.kyiv.ua/news/116988/ (дата звернення: 12.09.2025).

23. Особливості тематичних преференцій сучасної гік-культури на прикладі ресурсу Geek-informator // ResearchGate. URL: https://www.researchgate.net/publication/342529900_Osoblivosti_tematicnih_preferencij_sucasnoi_gik-kulturi_na_prikladi_resursu_geekinformator (дата звернення: 18.11.2025).

24. Питання культурології // КНУКіМ. URL: http://issues-culture-knukim.pp.ua/article/view/318709 (дата звернення: 18.11.2025).

25. Піратство в Україні процвітає: HDRezka у 4,5 раза популярніша за Netflix і вдвічі за Megogo // ITC.ua. URL: https://itc.ua/ua/novini/piratstvo-v-ukrayini-protsvitaye-hdrezka-u-4-5-raza-populyarnisha-za-netflix-i-vdvichi-za-megogo-u-poshukovyh-zapytah/ (дата звернення: 18.11.2025).

26. Приклади показників успішності проекту // Teamdeck. URL: https://teamdeck.io/uk/resursy/priklady-pokaznykiv-uspishnosti-proektu/ (дата звернення: 17.10.2025).

27. Прогноз на івент-індустрію в наступному році: що дійсно працює // Speka. URL: https://speka.ua/business/prognoz-na-ivent-industriyu-v-nastupnomu-roci-shho-diisno-pracyuje-v4545o (дата звернення: 18.11.2025).

28. Публікація // ГДІП. URL: https://ud.gdip.com.ua/wp-content/uploads/2020/12/72.pdf (дата звернення: 18.11.2025).

29. Сокіл А. В. Соціально-культурна діяльність як наукова категорія // Вісник КНУКіМ. Серія: Мистецтвознавство. 2012. Вип. 26. С. 136–142.

30. Україна у топ-6 країн світу за рівнем споживання піратського контенту // Mediasat. URL: https://mediasat.info/uk/2024/12/17/ukrayina-u-top-6-krayin-svitu-za-rivnem-spozhyvannya-piratskogo-kontentu/ (дата звернення: 18.11.2025).

31. Фандрайзинг соціальних проектів як інструмент соціального розвитку територіальних громад // ResearchGate. URL: https://www.researchgate.net/publication/356275439_FANDRAJZING_SOCIALNIH_PROEKTIV_AK_INSTRUMENT_SOCIALNOGO_ROZVITKU_TERITORIALNIH_GROMAD (дата звернення: 18.11.2025).

32. Фестиваль Atlas United 2024 зібрав 100 мільйонів для армії // TV-Park. URL: https://tv-park.ua/festyval-atlas-united-2024-zibrav-100-miljoniv-dlya-armiyi/ (дата звернення: 18.11.2025).

33. Фестивалі в Україні 2025: огляд, види та календар // Карпати. URL: https://www.karpaty.net.ua/festyvali-v-ukrayini-2025-oglyad-vydy-ta-kalendar/ (дата звернення: 25.09.2025).

34. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. Київ : КНЕУ, 2004. С. 215.

35. Що таке фандрейзинг і чому це більше ніж просто збір грошей // Giving Tuesday Ukraine. URL: https://givingtuesday.ua/statti/shho-take-fandrejzyng-i-chomu-cze-bilshe-nizh-prosto-zbir-groshej/ (дата звернення: 12.09.2025).

36. Як аніме впливає на сучасну поп-культуру // DikoCase. URL: https://dikocase.com.ua/yak-anime-vplyvaie-na-suchasnu-pop-kulturu/ (дата звернення: 25.09.2025).

37. 13 essential trends shaping the event industry in 2025 // Airmeet. URL: https://www.airmeet.com/hub/blog/13-essential-trends-shaping-the-event-industry-in-2025/#google_vignette (дата звернення: 25.11.2025).

38. Article detail // CEEOL. URL: https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=1019605 (дата звернення: 18.11.2025).

39. Atlas Festival. URL: https://atlasfestival.com/ (дата звернення: 25.11.2025).

40. Brave Factory Festival // Instagram. URL: https://www.instagram.com/bravefactoryfestival/?hl=ru (дата звернення: 18.11.2025).

41. Caves R. E. Creative Industries: Contracts Between Art and Commerce. Harvard University Press, 2000. 464 p.

42. Colbert F. Marketing Culture and the Arts. Montreal : HEC-Montreal, 2007. 311 p.

43. Comic Con Ukraine. URL: https://comiccon.ua/ (дата звернення: 18.11.2025).

44. Comic Con Ukraine. Що це було? // YouTube. URL: https://www.youtube.com/watch?app=desktop&v=J86XHROBupQ (дата звернення: 18.11.2025).

45. Community-Based Project Management // ScholarWorks@GVSU. URL: https://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1005&context=jcppubs (дата звернення: 18.11.2025).

46. Consumer and cultural trends influenced by war // Gradus Research. URL: https://gradus.app/en/open-reports/consumer-and-cultural-trends-influenced-war/ (дата звернення: 25.11.2025).

47. Consumer behavior during the war // Deloitte Ukraine. URL: https://www.deloitte.com/ua/en/about/press-room/consumer-behavior.html (дата звернення: 25.11.2025).

48. Europe leads a new anime boom but there’s room for growth // Ampere Analysis. URL: https://www.ampereanalysis.com/insight/europe-leads-a-new-anime-boom-but-theres-room-for-growth (дата звернення: 25.11.2025).

49. Event management literature: exploring the missing body of knowledge // Oxford Brookes University. URL: https://radar.brookes.ac.uk/radar/file/f3309bd4-c7f0-49f9-8520-ba8c92df9f9a/1/Event%20management%20literature%20%20exploring%20the%20missing%20body%20of%20knowledge.pdf (дата звернення: 25.10.2025).
50. Event management research: The focus today and in the future // ResearchGate. URL: https://www.researchgate.net/publication/321968920_Event_management_research_The_focus_today_and_in_the_future (дата звернення: 12.09.2025).
51. Events Management / G. Bowdin et al. Routledge, 2011. 512 p.
52. Faine Misto Festival. URL: https://fainemisto.com.ua/ (дата звернення: 18.11.2025).
53. FANCON. URL: https://fancon.ua/ (дата звернення: 18.11.2025).
54. Festival // Encyclopedia Britannica. URL: https://www.britannica.com/art/festival (дата звернення: 23.10.2025).
55. Franime Fest // Instagram. URL: https://www.instagram.com/franime_fest/ (дата звернення: 18.11.2025).
56. Getz D. Event Studies: Theory, Research and Policy for Planned Events. 2nd ed. Oxford : Routledge, 2012. 488 p.
57. Hebi Hebi Agency // Instagram. URL: https://www.instagram.com/hebihebi_agency/ (дата звернення: 18.11.2025).
58. Hyper Japan. URL: https://hyperjapan.co.uk/ (дата звернення: 18.11.2025).
59. Japan Expo Paris. URL: https://www.japan-expo-paris.com/en/ (дата звернення: 25.09.2025).
60. Japanese Fall 2025 // Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute. URL: https://kpi.ua/2025-jp-fall (дата звернення: 18.11.2025).
61. KPI for Project Management // Smart IT. URL: https://hr.smart-it.com/uk/blog-post/kpi/ (дата звернення: 25.10.2025).

62. Manga Global Market Report // The Business Research Company. URL: https://www.thebusinessresearchcompany.com/report/manga-global-market-report (дата звернення: 25.11.2025).

63. Omar Zein. Culture and Project Management: Managing Diversity in Multicultural Projects. Routledge, 2015. URL: https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781315575469/culture-project-management-omar-zein (дата звернення: 25.09.2025).

64. Pesenti M. Cultural Revival and Social Transformation in Ukraine // Chatham House. 2020. URL: https://www.chathamhouse.org/sites/default/files/2020-11/2020-11-16-cultural-revival-and-social-transformation-in-ukraine-pesenti_0.pdf (дата звернення: 11.10.2025).

65. Project Management in Global Health // NCBI. URL: https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC6303612/ (дата звернення: 25.10.2025).

66. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). 6th ed. Newtown Square, PA : Project Management Institute, 2017. 711 p.

67. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) and The Standard for Project Management. 7th ed. Newtown Square, PA : Project Management Institute, 2021. 370 p.

68. Project Management Skills // The Digital Project Manager. URL: https://thedigitalprojectmanager.com/career/project-management-skills/ (дата звернення: 11.10.2025).

69. Project Management Soft Skills // KnowledgeHut. URL: https://www.knowledgehut.com/blog/project-management/project-management-soft-skills (дата звернення: 18.11.2025).

70. Publication Record // Deutsche Nationalbibliothek. URL: https://d-nb.info/1195630204/34 (дата звернення: 11.10.2025).

71. Pyrkon // Pyrkon Fantasy Festival. URL: https://pyrkon.pl/en/about-pyrkon/ (дата звернення: 18.11.2025).

72. Pyrkon 2025: Poland’s largest fantasy festival returns to the MTP Poznan Expo // MTP. URL: https://www.mtp.pl/en/news/pyrkon-2025-poland-s-largest-fantasy-festival-returns-to-the-mtp-poznan-expo/ (дата звернення: 18.11.2025).

73. Stacey R. D., Griffin D., Shaw P. Complexity and Management: Fad or Radical Challenge to Systems Thinking? London : Routledge, 2000. 224 p.

74. Superhumans Center. URL: https://superhumans.com/en/ (дата звернення: 25.11.2025).

75. The 5 Phases of the Project Management Lifecycle in 2023 // Ranktracker. URL: https://www.ranktracker.com/uk/blog/the-5-phases-of-the-project-management-lifecycle-in-2023/ (дата звернення: 11.10.2025).

76. Trends in event management // Azavista. URL: https://www.azavista.com/blog/trends-in-event-management (дата звернення: 18.11.2025).

77. War reshapes Ukrainian consumer sentiment, study finds // The New Voice of Ukraine. URL: https://english.nv.ua/business/war-reshapes-ukrainian-consumer-sentiment-study-finds-50497561.html (дата звернення: 25.11.2025).

78. What are the 5 stages of project management // FreeConference. URL: https://www.freeconference.com/uk/what-are-the-5-stages-of-project-management/ (дата звернення: 18.10.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А

Приклад синтезу м’яких та твердих навичок менеджера при організації проєкту

Категорія компетенцій	**Специфічні навички (тверді/м’які)**	**Застосування в управлінні фестивалем японської культури**
Стратегічне планування	Управління ризиками (Т), формування бачення (М), аналіз доцільності (Т)	Розробка планів на випадок поганої погоди; формулювання чіткої місії фестивалю (наприклад, сприяння міжкультурному порозумінню); оцінка придатності локацій та потенційного розміру аудиторії.
Мобілізація ресурсів	Написання заявок на подання грантів (Т), відносини зі стейкхолдерами (М), управління краудфандинговою кампанією (Т)	Написання переконливої заявки до Японської Фундації; побудова довгострокових відносин з корпоративними спонсорами; запуск кампанії на Kickstarter для фінансування окремої частини програми (наприклад, прикрашання сцени для косплей-дефіле).
Управління людським капіталом	Координація волонтерів (Т), мотивація персоналу (М), ведення переговорів щодо контрактів (Т), сприяння роботі творчої частини команди (М)	Створення графіку змін для 50+ волонтерів; публічне визнання внеску волонтерів; узгодження гонорарів з творчими колективами; забезпечення митців необхідними ресурсами.
Відносини зі стейкхолдерами	Комунікація (М), ведення переговорів	Проведення регулярних зустрічей з партнерами;

Категорія компетенцій	**Специфічні навички (тверді/м’які)**	**Застосування в управлінні фестивалем японської культури**
	(М), культурна дипломатія (М)	посередництво між баченням арт-директора та логістичними обмеженнями локації; взаємодія з консульством Японії для забезпечення культурної автентичності.
Виконання та контроль	Відстеження бюджету (Т), контроль якості (Т/М), тайм-менеджмент (Т)	Моніторинг витрат відповідно до затвердженого бюджету; забезпечення відповідності фудкортів стандартам якості та автентичності японської кухні; дотримання розкладу подій фестивалю.

Додаток Б

Аналіз та порівняння конкурентів для визначення незайнятої ринкової ніші

Критерії	**Фестиваль «Японська осінь»**	**Comic Con Ukraine**	**Проєктний фестиваль «TERASU»**
Позиціонування	Традиційний, академічний, просвітницький	Масовий гік-фестиваль без прямого фокусу на Японії	Преміальний фестиваль виключно японської культури (синергія Поп-культури і традицій)
Ключові активності	Лекції, чайна церемонія, ікебана, бойові мистецтва	Косплей-шоу, зіркові гості, геймінг, комікси, ярмарок	Косплей-шоу, J-pop, японські ігри, автентичний фудкорт, воркшопи, арт-виставки
Цільова аудиторія	Академічна спільнота, поціновувачі традицій	Гіки, косплеєри, геймери (14-30 років)	Шанувальники аніме/манги та поціновувачі традицій і гастрономії (16-35 років)
Цінова політика	Безкоштовний	Платний (середній/високий сегмент – звичайний квиток від 540 грн на день в залежності від дня тижня). Ціна за 2024 рік	Платний (середній сегмент – звичайний квиток 500 грн на день)
Сильні сторони	Автентичність, безкоштовність, авторитет	Масштаб, інфраструктура, зіркові гості, бренд	Чіткий фокус, синергія поп + традиції, якісний сервіс
Слабкі сторони	Ігнорує поп-культуру	Розмитий фокус, Японія - лише мала частина	Новий проєкт, відсутність бренду

Додаток В

Матриця управління ризиками проєкту «TERASU»

Ризики	**Вірогідність**	**Вплив**	**Стратегія реагування**
Безпековий ризик (повітряна тривога)	Висока	Критичний	Мінімізація: вибір локації, що має сертифіковане містке укриття (наприклад, Арт-завод "Механіка"). Чіткий, проінструктований план евакуації.
Етичні загрози ("не на часі")	Середня	Високий	Пом’якшення: акцент на соціальній місії, інтеграція благодійного аукціону та % від квитків. Комунікаційна стратегія, що підкреслює культурну дипломатію та підтримку економіки.
Низький продаж квитків	Середня	Високий	Уникнення: якісна рекламна кампанія, залучення людей в соц. мережах. Пом’якшення: акцент на вирішенні «болів» ЦА (комфорт, сервіс, ексклюзивність), залучення зіркового гостя.
Інфраструктурний провал (повторення «болів» ЦА)	Висока (якщо ігнорувати)	Високий	Уникнення: пріоритетне інвестування в інфраструктуру (гримерки, туалети, навігація), план управління потоками (чергами).

Додаток Г

Збалансована система показників (KPI) для фестивалю «TERASU»

Вимір	**Ключовий показник (KPI)**	**Метод вимірювання**
Фінансовий	Досягнення точки беззбитковості.	Фінансовий звіт.
	Обсяг залученого спонсорства та грантів (ціль: більше 40% бюджету).	Звіт з фандрайзингу.
Операційний	Кількість проданих квитків (ціль: 3000+).	Система продажу квитків.
	Охоплення в соцмережах (ціль: 1M+). Кількість згадок у ЗМІ.	Аналітика SMM, PR-звіт.
Аудиторія та учасники	Середній бал задоволеності відвідувачів (Ціль: 8/10 і вище).	Пост-фестивальне опитування.
	Окремий бал задоволеності косплеєрів (Ціль: 9/10 і вище).	Окреме опитування для косплеєрів (фокус на інфраструктурі).
Мистецький / Культурний	% відвідувачів, що повідомили про поглиблення знань про Японію.	Пост-фестивальне опитування.

Вимір	**Ключовий показник (KPI)**	**Метод вимірювання**
	Кількість проведених освітніх заходів (майстер-класи, лекції).	Програмний звіт.